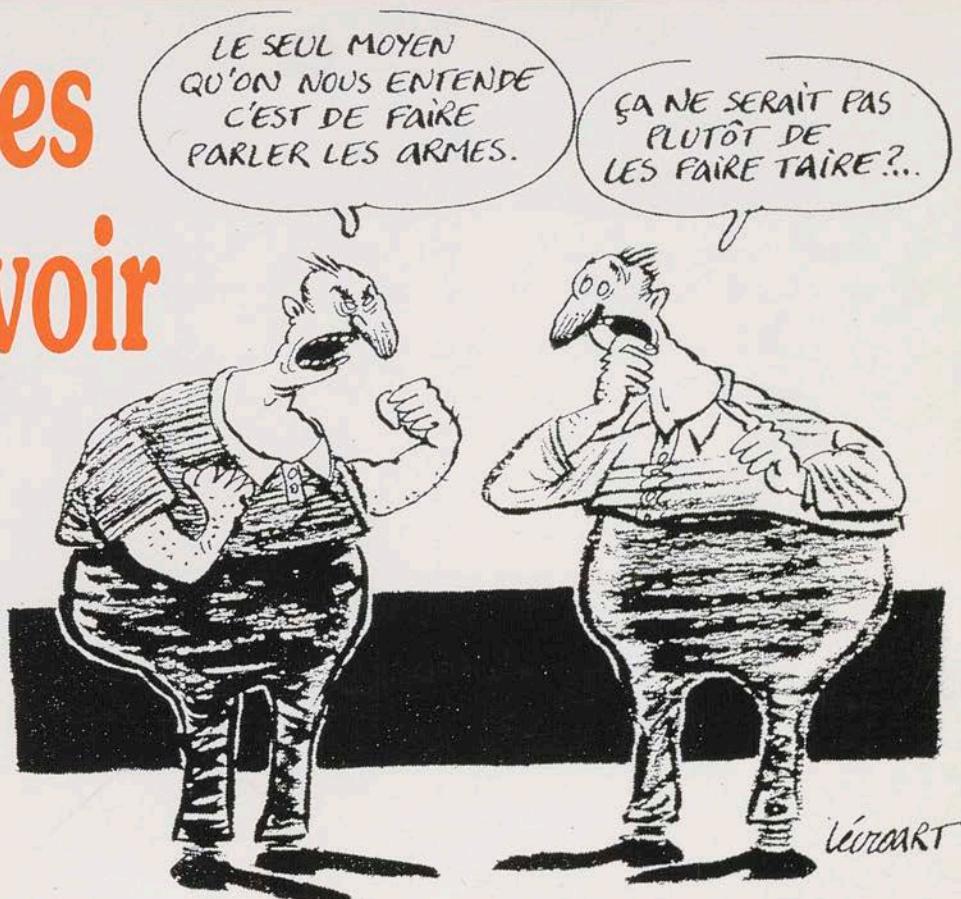


ALTERNATIVES NON VIOLENTES

Pratiques du pouvoir

Exercices de l'autorité



116

revue trimestrielle

8°P 6112

64 F

9,76 euros

La santé, l'expert et le patient

Aujourd'hui, la santé traduit le désir d'être soi et de prendre une part active à une société qui se transforme. Mais les attentes en matière de santé diffèrent selon les catégories de population, leur intégration sociale, leur histoire personnelle... Recherche, prévention et soin sont les composantes fondamentales d'une politique de santé publique. Mais les critères de choix sont-ils financiers, épidémiologiques, sociaux ? Quelles instances peuvent aujourd'hui énoncer des priorités et gérer la dimension économique ?

Des soins à la santé publique

MARIE-EVE JOËL
AGNÈS GRANIER

Précarité et demandes de santé

MARIE-FRANCE FORTIN
ANNE-MARIE TOCKERT

Expériences de prévention

THÉRÈSE LEBRUN
HERVÉ TANGUY

Accueillir la demande de santé des jeunes
"La dame des dents, la dame des rêves"

GÉRARD DE POUOURVILLE

Évolution des systèmes de soins

débat CLAUDE EVIN/JEAN-LUC PRÉEL

Droit et santé

Régulation et coordination des politiques de santé

Y a-t-il un projet politique de santé ?

Hors dossier

Entretien avec

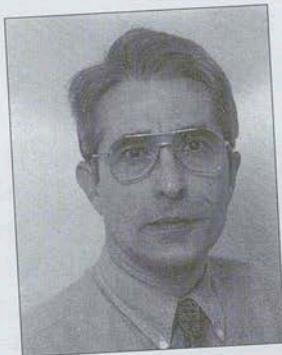
PASCAL LAMY

EN VENTE DANS LES GRANDES LIBRAIRIES • • • • • • • • 136P., 78 F étr. 85 F

Renvoyer à PROJET - 14 rue d'Assas - 75006 PARIS
<http://pro.wanadoo.fr/assas-editions/>

ÉDITORIAL

BDIC



Qui dit exercice du pouvoir implique prise de décisions. Le problème est que celles-ci engendrent parfois des violences, si bien que « pouvoir » et « violence » vont souvent de pair dans la pensée commune. Ce n'est pas un hasard si les partisans de la non-violence ont souvent une véritable aversion pour tout ce qui relève du pouvoir. Il est vrai, si l'on s'en tient aux pratiques des politiciens, que l'exercice du pouvoir a quelque chose de nauséabond !

Pourtant, tout homme, toute femme, a un pouvoir en politique, comme sur son lieu de travail, dans sa vie familiale, le milieu associatif... L'exercice du pouvoir, reconnu comme celui d'une autorité nécessaire, peut ne pas être consubstancial à l'exercice de la violence. C'est bien pourquoi les notions de « pouvoir non-violent » et d'« autorité non-violente » peuvent être validées, à certaines conditions. C'est précisément ce que ce numéro d'ANV entend montrer.

François VAILLANT



La vitalité souterraine du projet autogestionnaire

PATRICK VIVERET*



On ne parlait plus d'autogestion ces dernières années. Mais, depuis Seattle, le projet autogestionnaire pourrait avoir une nouvelle jeunesse.

Nous sommes en présence d'un paradoxe. D'un côté le débat et le combat pour l'autogestion a disparu de la scène publique et le mot n'est pratiquement plus utilisé. D'un autre côté le débat civique s'ordonne depuis plusieurs années autour des thèmes de la crise de la démocratie représentative, et de la nécessité, pour y faire face, de développer une citoyenneté active ou une démocratie participative. En outre l'importance de la « société civile », dont on sait qu'elle fut au cœur des approches du courant autogestionnaire dans les années soixante-dix, n'a jamais été aussi importante et le rôle des associations¹, aussi reconnu, y compris au niveau mondial depuis les rassemblements de Seattle. Comment rendre compte de ce paradoxe, de cette disparition apparente du thème autogestionnaire, mais d'une vitalité souterraine qui continuerait de structurer notre débat contemporain ?

Quelques hypothèses peuvent être avancées pour tenter de comprendre cette forme étonnante de « disparition créative ».

On pense évidemment d'abord au message contre-productif que l'histoire sanglante de l'ex-Yougoslavie, autrefois chantre de l'autogestion sous Tito, a pu laisser. Le thème autogestionnaire serait ainsi victime de son identification à un régime qui, au mieux, n'a pas su extirper les passions

*Directeur du Centre international Pierre Mendès-France, collaborateur à la revue Transversales, Sciences/Culture.

nationalistes de la société yougoslave, au pire les a entretenus souterrainement derrière la façade bonhomme du despotisme titiste. L'autogestion connaît ainsi la même mésaventure que celle du « communisme » qui n'en finit pas de purger le discrédit majeur que le fait totalitaire soviétique et chinois lui ont préparé.

Pour importante qu'elle soit quant au fond du problème, cette cause de désaffection à l'égard de l'autogestion ne rend pas compte d'un élément majeur : la quasi-disparition du thème dans le débat public, en tout cas en France, précède de plusieurs années le drame de la décomposition yougoslave. Même s'il est des leçons utiles à tirer des raisons pour lesquelles le courant autogestionnaire a trop longtemps manifesté une certaine complaisance à l'égard du titisme, on ne saurait expliquer ainsi le recul dont est l'objet en France le terme bien avant la mort de Tito. Il nous faut donc introduire d'autres hypothèses pour rendre compte de ce recul apparent, avant de mieux cerner les raisons du maintien de sa vitalité souterraine.

« Autogestion », un mot enterré ?

La première tient tout simplement au fait qu'il existe des cycles de vie dans l'usage des mots, et ce fait prend une importance particulière en France. Nous sommes le pays de « la mode » et, comme le notait justement Castoriadis, la mode est « le mode » privilégié sur lequel s'exprime la transmission des idées. De même que la plupart des nouvelles modes sont constituées du retour des anciennes, il y a périodiquement un retour de vitalité de termes que l'on avait cru obsolètes et une désaffection d'autres qui dominèrent une période.

Tel est le cas par exemple du mot « citoyenneté » qui a fait un retour remarqué au cours des dix dernières années, alors qu'il n'était plus utilisé depuis longtemps, car évoquant trop un archaïsme républicain dépassé. Il en est de même d'ailleurs, mais à un moindre degré, du terme de république, au cœur des débats actuels sur la Corse ou l'avenir de l'école publique.

En revanche, le lancinant « camarades » paraît aujourd'hui aussi décalé que l'était il y a vingt ans le « citoyen ». Même le terme de démocratie qui semble avoir résisté beaucoup mieux à l'usure du temps a connu des infortunes qui ont longtemps éclipsé son éclat. Ses origines athénienes furent rejetées par les différentes formes d'oligarchie, de monarchie, d'aristocraties de toutes natures ; ce n'est qu'au XIX^e siècle, et encore par éclipses, que la démocratie a vraiment fait retour ; mais elle est restée suffisamment fragile, malgré la révérence générale qu'on lui accorde, pour qu'il soit nécessaire de lui attribuer des qualificatifs tels que « démocratie populaire » (face à la démocratie bourgeoise hier) ou « démocratie participative » (face à la crise de la démocratie délégative aujourd'hui).

Si nous appliquons cette hypothèse du cycle de vie des mots à l'autogestion, nous pouvons considérer qu'après avoir connu la marginalité puis le succès dans les années soixante-dix, l'autogestion, comme mot, a vécu ensuite la phase de banalisation qui accompagne le succès et prépare la décadence puis l'oubli. Mais l'autogestion comme source de vitalité souterraine, comme attente d'une démocratie toujours plus radicale et participative, reste, elle, féconde et rien n'interdit de penser que le mot même puisse connaître dès lors une nouvelle jeunesse dans un avenir plus ou moins proche.

Encore faut-il, pour ceux qui souhaitent préparer ce retour de la perspective autogestionnaire, réfléchir à deux autres causes majeures de son enterrement prématuré. L'une tient aux conditions de sa banalisation par des forces qui lui étaient auparavant hostiles (le Parti communiste en particulier) ; l'autre à l'abandon dont elle fut l'objet par ceux-là mêmes qui étaient censés la porter avec le plus de force, les responsables du courant autogestionnaire.

Les deux phénomènes sont évidemment liés : la banalisation récupératrice qui a conduit, au milieu des années soixante-dix, aussi bien la totalité du Parti socialiste que le Parti communiste, voire une partie de la droite modernisatrice, à se réclamer d'un thème qui, après 1968, était porté essentiellement par la CFDT, le PSU et les nouveaux mouvements sociaux, a été facilitée par la tiédeur nouvelle dont

les figures les plus en vue du « courant autogestionnaire » ont fait preuve à partir des années soixante-quinze, quant au projet et à la stratégie exprimée jusque-là par leur propre sensibilité. Les deux phénomènes se sont alors mutuellement confortés. Dès lors que l'autogestion n'était plus un « marqueur » en termes de culture politique, son affadissement était programmé. De l'affadissement à la disparition le chemin n'était ensuite pas long à parcourir. Deux enjeux stratégiques ont pesé en ce sens.

Que s'est-il passé fin 70, début 80 ?

Sur le plan politique, après l'entrée d'une partie du PSU au PS lors des Assises pour le socialisme en 1974, le courant autogestionnaire est devenu de plus en plus le courant « rocardien » et l'enjeu des élections présidentielles est devenu déterminant pour un courant dont l'originalité avait été auparavant d'exprimer principalement l'émergence d'une nouvelle culture politique face à la culture dominante « social-étatique » de la gauche². Les deux objectifs n'étaient pas a priori incompatibles, et Michel Rocard lui-même avait rendu célèbre lors de son discours du Congrès socialiste de Nantes en 1977, ce thème des deux cultures politiques.

Mais les contraintes spécifiques du processus présidentiel ont conduit rapidement Michel Rocard à minimiser les occasions de débat au sein du PS afin de préparer une candidature plus large. L'annonce faite au Congrès de Metz, deux ans plus tard, qu'il ne serait pas candidat à la candidature socialiste si François Mitterrand l'était, exprimait bien ce paradoxe difficilement tenable : d'un côté la légitimité externe de Michel Rocard lui venait de l'originalité de son rapport au politique : le « parler vrai » en particulier. Mais d'un autre côté la stratégie interne choisie pour accéder à la candidature conduisait au contraire à une dissolution collective de ce courant dans l'ensemble majoritaire socialiste³. Cette contradiction n'était déjà pas facile à tenir au niveau personnel de Michel Rocard. Elle l'était moins encore sur le plan collectif. Dès lors le courant autogestionnaire est devenu le courant « rocardien », même si Michel Rocard a été souvent le premier à faire une



critique lucide de ce processus, tant sa conception de la politique était différente de la personnalisation à outrance⁴.

Le phénomène s'est trouvé en outre accentué par le recentrage syndical opéré à la même époque par la CFDT et Edmond Maire. Le projet autogestionnaire était en effet pour la CFDT, après 1968, non seulement un élément d'identité forte mais aussi un concept stratégique qui conduisait la centrale syndicale à refuser la classique division du travail entre syndicalisme et politique, dominante à gauche depuis la défaite du courant anarcho-syndicaliste. Après les Assises du socialisme, et plus encore après la victoire de François Mitterrand en 1981, la centrale syndicale est revenue à une

conception beaucoup plus classique de son rôle, et le thème du « recentrage syndical » s'est accompagné d'une affirmation beaucoup moins forte du projet autogestionnaire. On conçoit que si les deux principaux vecteurs de ce courant, le politique et le syndical, cessaient d'en être les protagonistes les plus actifs, on pouvait difficilement attendre que le relais soit pris par des forces qui s'y étaient ralliées davantage par opportunité que par conviction.

Quand le courant autogestionnaire néglige sa propre logique transformatrice

Il reste qu'un débat demeure sur les raisons programmatiques et culturelles qui, au-delà des aspects tactiques et stratégiques, ont conduit une partie du courant autogestionnaire à baisser lui-même son propre pavillon. L'une tient au fait que les progrès sensibles de la culture, portée par ce que l'on appellera de plus en plus « la deuxième gauche » après le livre d'Hervé Hamon et de Patrick Rotman⁵, conduisait celle-ci à moins revendiquer une identité d'ensemble dès lors que certains des aspects majeurs de son projet (approche décentralisatrice, rôle de la société civile, transformation de l'État, rigueur économique) étaient beaucoup plus largement partagés en particulier au sein de la famille socialiste comme en témoigne l'évolution d'hommes comme Lionel Jospin.

Mais il convient aussi de reconnaître qu'à cette raison estimable s'en ajoute une autre, moins à l'avantage de la deuxième gauche : c'est sa perte croissante de sensibilité à l'égard de sa propre logique transformatrice. L'exemple le plus clair se situe dans le domaine économique. À l'origine, le thème de la rigueur économique était clairement mis au service d'une transformation sociale et culturelle de grande ampleur s'inscrivant dans un projet alternatif au capitalisme.

Au fil du temps, la rigueur se muait en un simple « réalisme économique » de moins en moins transformateur. Dès lors la deuxième gauche qui avait clairement perçu l'enjeu historique de la lutte contre le fait totalitaire, y compris dans

sa composante communiste, s'est trouvée en partie aveugle pour apprécier le nouveau cycle historique des années quatre-vingt-dix. Ce cycle n'est pas celui de l'économie de marché, mais du capitalisme informationnel et financier. Or le capitalisme, comme l'a montré le grand historien Fernand Braudel, est en grande partie contradictoire avec la logique d'échange du marché. Là où le marché appelle nécessairement une régulation sociale et juridique pour assurer les conditions de l'échange et de la concurrence, le capitalisme développe une logique de domination à coups de dérégulation et d'élimination des acteurs les plus faibles. Le triptyque des années soixante : une économie sociale de marché, régulée par un système public important et disposant d'un haut niveau de protection sociale, s'est désagrégé sous l'effet du nouveau capitalisme. Polarisée sur ses combats légitimes contre le fait communiste, la deuxième gauche n'a pas vraiment pris la mesure de la victoire culturelle, à partir des années quatre-vingt, de la révolution conservatrice anglo-saxonne et des effets de couplage entre mutation informationnelle, capitalisme financier mondial et remontée des thèmes antilibéraux sur le plan culturel.

« Le courant autogestionnaire [...] a été beaucoup plus sensible que d'autres courants de gauche aux formes perverses de la domination politique, y compris quand elles se paraient des attributs de la Révolution ou de la République. »

Patrick Viveret

Alors que la scène était devenue mondiale et que les protagonistes économiques, culturels, sociaux et politiques s'étaient profondément transformés du fait de l'effondrement du communisme d'une part, et de la radicalisation d'un capitalisme conservateur de l'autre, la deuxième gauche poursuivait ses débats et ses combats antérieurs face aux archaïsmes et aux corporatismes de la « première gauche » sans prêter suffisamment attention à la nouvelle donne globale. Même si elle pouvait avoir raison dans sa critique sur

"AUCUN HOMME N'A REÇU DE LA NATURE LE DROIT DE COMMANDER AUX AUTRES..." DIDEROT



la scène politique et syndicale française, elle ne prenait pas alors la mesure du formidable changement d'échelle spatial (l'enjeu mondial) et temporel (l'entrée dans un nouveau cycle historique marqué par la réapparition d'un capitalisme d'une extrême dureté sociale).

C'est lors des grèves de décembre 1995 que le malentendu a atteint son point culminant. Alors que la revue *Esprit* lançait un appel d'esprit très « deuxième gauche » pour soutenir, au nom du « parler vrai », la réforme d'Alain Juppé sur la protection sociale, le ras-le-bol social éclatait pour dire non aux quinze ans d'inégalités accrues, de chantage au

chômage contre toute revendication syndicale et d'humiliation subie par les fonctionnaires et les ouvriers accusés de faire le lit de l'exclusion du fait des maigres avantages sociaux qu'ils avaient acquis par leurs luttes. Avec ces défauts et ses limites, ce qui fut bien un mouvement social, même s'il ne répondait pas aux canons théoriques de la deuxième gauche, marquait le signal international d'un retournement de tendance, dont les effets sont aujourd'hui encore plus visibles avec le mouvement international apparu lors des manifestations de Seattle. Pour un courant qui avait toujours été capable d'une grande sensibilité sociale, se retrouver, fût-ce de manière injuste, complètement en porte-à-faux par rapport à ce mouvement, fut alors une réelle épreuve mais un signal à méditer.

Le courant autogestionnaire est en effet d'abord un courant centré sur la lutte contre la domination : ses racines libertaires en témoignent. À ce titre, il a été beaucoup plus sensible que d'autres courants de gauche aux formes perverses de la domination politique, y compris quand elles se paraient des attributs de la Révolution ou de la République. Mais la domination, c'est aussi historiquement la domination sociale, économique et culturelle des classes privilégiées. À trop oublier au cours de la dernière période l'accroissement des inégalités, le retour de la misère au cœur de l'abondance, le mépris et le cynisme affiché des puissants et des riches, la deuxième gauche a fini, pour le dire brutalement, par se retrouver de plus en plus du côté du manche, et d'un manche cognant de plus en plus dur sur les plus faibles.

Depuis Seattle, le projet autogestionnaire revient en force dans les faits

À l'heure où les grands enjeux sont mondiaux, on ne saurait en effet oublier que le projet nécessaire d'une démocratie planétaire qui conduirait l'humanité à assumer sa propre auto-organisation passe par le refus de la marchandisation de tous les rapports sociaux. Le thème cher à

Attac et aux ONG qui manifestèrent à Seattle, « *le monde n'est pas une marchandise* », n'est pas un propos archaïque et irréaliste. Il exprime un axe majeur des nouveaux conflits de notre temps.

Dans le même temps, il est de plus en plus clair qu'une simple logique de résistance, aussi légitime soit-elle, est vouée à l'échec. Le mouvement civique et social en émergence, dont les ONG constituent la partie la plus visible, a besoin d'articuler logique de résistance et logique d'anticipation, pour ne pas s'enfermer dans des batailles purement défensives. Les succès rencontrés contre l'Accord multilatéral d'investissement (AMI), les campagnes dynamiques contre la malbouffe, l'usage efficace des nouvelles technologies convergent vers une capacité nouvelle de la société civile et civique mondiale à développer un nouvel imaginaire positif : celui d'une autre mondialisation, infiniment plus ouverte à la totalité des Terriens que la forme sauvage de mondialisation que nous connaissons actuellement. Il n'est guère étonnant de retrouver dans ces mouvements nombre d'acteurs qui se reconnaissaient auparavant dans le projet autogestionnaire. Car la nécessité d'une synthèse dynamique entre tradition de lutte et d'expérimentation sociale est de nouveau à l'ordre du jour.

Nous avons à la fois besoin de mouvements comme Attac et de mouvements de créativité sociale comme les Réseaux d'échange de savoirs, les Systèmes d'échange locaux (Sel) et toutes les initiatives qui renouvellent l'économie sociale et solidaire. Nous devons articuler les avancées institutionnelles, auxquelles un gouvernement peut contribuer, et les nouvelles frontières culturelles, techniques et sociales que défrichent les acteurs civiques, culturels et sociaux. Or, dans tous ces mouvements on repère une constante : la qualité de vie et de participation démocratique. Cette qualité démocratique est à la fois un objectif externe (budget participatif, conférence de citoyens, usage des nouvelles technologies, citoyenneté européenne et mondiale, etc.), mais aussi une exigence interne aux mouvements qui la proclament : expérimentation de nouvelles formes démocratiques, refus des avant-gardes et des cumuls de pouvoirs,

exigence de parité hommes/femmes, etc. Et l'on voit bien que l'articulation des niveaux et des échelles de démocratie, du local au mondial en passant par le régional, le national et le continental, doit emprunter au principe suivant lequel les décisions sont prises au niveau le plus proche des intéressés tout en préservant le lien avec des formes d'appartenance à des communautés plus vastes. Le débat sur l'Europe politique le montre tout comme celui sur la Corse.

La construction nécessaire d'une démocratie planétaire, qui sera l'un des grands défis du XXI^e siècle, rencontrera cette même question. La demande légitime de régulation face à la mondialisation sauvage n'est acceptable que si elle s'accompagne d'un haut niveau d'autorégulation, sauf à créer partout des bureaucraties étouffantes. On reconnaît là le cœur des débats et des propositions qui furent avancées sous le nom d'autogestion. Le temps est sans doute venu de reconnaître cette vitalité demeurée trop longtemps souterraine et de redonner au projet autogestionnaire une nouvelle jeunesse. ◆

1) Ou de leurs équivalents, les désormais fameuses ONG (organisations non gouvernementales).

2) Selon l'expression que nous avions utilisée, Pierre Rosanvallon et moi-même, dans *Pour une nouvelle culture politique*, éd. du Seuil, Paris, 1977.

3) Michel Rocard a souvent utilisé l'image de la dissolution du sucre dans l'eau pour plaider en faveur de cette stratégie.

4) Je peux d'ailleurs témoigner de la constance de sa curiosité et de sa volonté transformatrice puisque je le retrouve régulièrement au Centre international Pierre Mendès-France qu'il préside. Même lorsque j'étais en désaccord avec lui sur des choix tactiques ou stratégiques, j'ai continué d'estimer sa qualité personnelle et son rapport différent à la politique.

5) *La deuxième gauche*, éd. du Seuil, Paris, 1984.

Désir de pouvoir

JEAN-BAPTISTE DE FOUCAUD*

*Inspecteur général des finances. Auteur de nombreux articles et ouvrages, dont : *La révolution du temps choisi*, Paris, Albin Michel, 1980 ; *La fin du social-colbertisme*, Paris, Belfond, 1988 ; *Une société en quête de sens*, en collaboration avec Denis Piveteau, Paris, Odile Jacob, 1995 ; *La France en prospectives*, sous la direction de R. Fraisse et J.-B. de Foucauld, Paris, Odile Jacob, 1995.

NB. Une première version de cet article a été publiée dans le bulletin *Démocratie et Spiritualité*, en 1994.



Pourquoi y a-t-il si peu de débats, si peu de discussions sur le désir de pouvoir ?

L'on admet facilement que le désir de pouvoir structure fortement les attitudes sociales et la société elle-même. Mais quant à savoir d'où il vient, quelle est sa finalité, comment le traiter, s'il faut ou non le combattre, le silence est presque total. Le mouvement de fuite à l'égard de toute analyse et discussion sur le désir de pouvoir est général. Or, ce refoulement est dangereux, aussi bien pour la santé spirituelle individuelle que pour la qualité de notre vie collective. Ce refoulement ne résulte pas du hasard : tout travail sur le désir de pouvoir oblige à prendre parti sur des enjeux spirituels d'importance qui sont, eux aussi, et bien à tort, évacués du débat démocratique. La reconnaissance du désir de pouvoir, la recherche de ses sources, sa maîtrise sont des enjeux essentiels et méconnus de politique spirituelle. Ils sont au cœur de la problématique de la non-violence.

Universalité radicale du désir de pouvoir

Il convient tout d'abord d'en finir avec cette image rassurante, qui cantonne le problème, en stipulant que le désir de pouvoir ne concerne que ceux qui s'intéressent au pouvoir, et plus particulièrement au pouvoir politique, les autres en étant, en quelque sorte, indemnes. Il n'en est à l'évidence

rien. Au contraire, il faut poser que chaque personne est traversée par le désir de pouvoir, et qu'elle va devoir assumer celui-ci d'une façon ou d'une autre, plus ou moins consciente, avec des fortunes et des infortunes diverses. Loin d'être limité à la politique, en effet, le désir de pouvoir est présent dans la vie familiale, dans la vie économique et l'entreprise, dans l'art, et bien entendu dans la religion, même s'il est souvent déguisé sous de pieuses justifications. Dire « qu'il est présent » est d'ailleurs insuffisant, en ce sens qu'il ne l'est pas de façon anecdotique ou contingente. Au contraire, c'est parce qu'il y a, au commencement, désir de pouvoir qu'il y a investissement de celui-ci dans l'un de ces champs de la vie personnelle ou sociale. Sans doute n'y est-il pas seul, mais il est premier. Il y a en nous, au départ, un être pour le pouvoir, comme il y a un être pour le sexe ou un être pour le sens. Êtres qui s'allient, se combinent, se déguisent l'un en l'autre, se substituent l'un à l'autre, presque jamais chimiquement purs, toujours composés les uns dans les autres. Les liens interactifs entre pouvoir et sexualité sont évidents et bien connus, encore que fort pudiquement censurés. C'est que le désir de pouvoir, le plus souvent, s'avance masqué sous le désir de sens (l'altruisme, l'idéologie, le service collectif), sans que l'on sache très bien qui est au service de qui, qui pollue quoi.

Bref, nous devons reconnaître, en nous, la présence inéluctable de ce désir de pouvoir, dont nous sommes en quelque sorte obligés de faire quelque chose. Cette reconnaissance ne va pas de soi. Nos mobiles les plus nobles, ceux que nous estimons le plus, se trouvent, tout à coup, entachés d'une sorte d'ombre ou d'impureté insidieuse qu'il n'est pas facile d'admettre. L'autre tentation est de s'avouer cyniquement obéir passivement à un désir de puissance assimilé à un désir de jouissance, mais sans le questionner, ou sans s'interroger sur ses effets sociaux. Entre une éthique naïve qui refuse de voir le désir de pouvoir et une soumission dissimulée et amorphe au désir de pouvoir, ni l'humain, ni le spirituel, ni même le politique ne trouvent leur compte. La violence, elle, est au rendez-vous. Elle est l'un des sous-produits de ce désir de pouvoir qui n'est ni conscient ni maîtrisé.

Source et sens du désir de pouvoir

S'il y a désir de pouvoir, c'est tout simplement que le pouvoir est jouissance : telle est l'explication la plus commune, la plus banale et la plus vague aussi. On ne peut en rester là. Pourquoi le pouvoir est-il jouissance, qu'est-ce qui fait qu'il est jouissance, pour autant d'ailleurs qu'il le soit ? Comment peut-il en être ainsi alors que l'on sait bien que le pouvoir est écrasant, contraignant, fatigant. Qu'est-ce donc qui fait que malgré tout ce qu'il charrie de difficile et souvent de risqué, il y a toujours, sans exception aucune, des candidats pour l'exercice du pouvoir ? Qu'est-ce qui peut justifier les risques pris, les fatigues endurées, la violence assumée, sinon que le pouvoir apporte quelque chose d'ultime qui a rapport avec un absolu (lequel et pourquoi ?) ? Là encore, il y a lieu de questionner et de mener, si possible, une analyse anthropologique et spirituelle du désir de pouvoir. Quelle est la source de cette passion latente et forte ? Au lieu de fuir sa réalité, essayons d'en mieux percevoir l'origine et le sens.

On pourrait, par exemple, distinguer plusieurs sources possibles, selon une intensité croissante :

- Désir de disposer d'un minimum d'autonomie pour être sujet et non objet. Dans le monde tel qu'il est, il faut un minimum de pouvoir sur soi, sur les objets, ou sur les autres pour ne pas être dominé. Il y a une sorte de minimum de pouvoir nécessaire pour survivre ; le désir de pouvoir apparaît ici comme un sous-produit du désir de sécurité.

- Cela est particulièrement vrai dans les situations d'oppression : le désir de pouvoir serait alors simple désir de disposer d'un moyen de faire reculer l'oppression.

- De ces aspirations, somme toute légitimes, on passe insensiblement à un degré de motivation autre et autrement plus complexe : le pouvoir comme source d'identité. Le pouvoir que donne l'argent ou la position sociale fournit de l'identité aux yeux d'autrui, donc de la reconnaissance de soi et finalement de la liberté. Mais à quel prix pour les autres ? Et à quel prix pour soi ? Il y a risque permanent de contradiction entre l'identité mondaine due au pouvoir et

l'identité spirituelle stricto sensu : l'identité mondaine tend à évincer l'identité spirituelle, ou plutôt à s'y substituer, car elle vise une reconnaissance sociale objective là où l'identité spirituelle se limite à la vérité et à l'amour et ne cherche nullement une identité aux yeux du monde, bien qu'aboutissant souvent, et paradoxalement, à une forte identité dans le monde, ce qui est fort différent. Et, il y a, bien sûr, toutes les situations intermédiaires de vraies-fausses identités spirituelles. De même, les relations entre l'identité par le pouvoir et l'identité démocratique ou citoyenne sont ambiguës et potentiellement conflictuelles : le désir de pouvoir est-il désir de service de la démocratie ou souhait masqué d'en être le bénéficiaire, progressivement et insensiblement, en se plaçant en quelque sorte au-dessus d'elle ?

« Libérer en l'homme ce qu'il y a de plus ordinaire et de refoulé tout en le faisant simultanément accéder au grade de surhomme : voilà ce qui pourrait être l'un des ressorts du mystérieux désir de pouvoir. »

Jean-Baptiste de Foucauld

- Cette question se pose d'autant plus qu'en remontant progressivement, par étapes, à la source du désir de pouvoir, on peut y trouver une pulsion de transcendance égo-centrée qui se traduit par la volonté, inconsciente ou non, d'échapper aux servitudes communes de la condition humaine en se faisant différent des autres. Différent car au-dessus d'eux. Différent car ayant droit à un statut autre et à une morale propre. L'anthropologue Marc Augé, dans *Le Sens des autres*, remarque que dans les sociétés primitives, le caractère transcendant et sacré du pouvoir se marque par le droit de transgresser des interdits, par exemple la prohibition de l'inceste. Et si, dans ces conditions, le but du pouvoir n'était pas tant son exercice que l'obtention de ces priviléges hors du commun, préservés de la faute et de la culpabilité par leur caractère religieux ? Certes, les démocraties ont — en principe — réencastré le pouvoir dans la société ; elles l'ont,

pensent-elles, désacralisé ; mais elles se sont plus attachées aux conditions de son exercice qu'aux motifs de cet exercice. Or, quoi de plus vénéré, et même idolâtré que le pouvoir dans nos sociétés ? Voyons à quel point la conquête et l'exercice du pouvoir ont tendance à devenir un but en soi, indépendamment de son objet, au fur et à mesure que le sens se dilue et se dissémine. Remarquons comme il est facilement admis que le combat pour le pouvoir a droit à ses règles propres (si l'on peut dire) et combien, au nom de l'efficacité, il peut et même selon certains doit s'affranchir des normes de la morale ordinaire et pratiquer la ruse, la dissimulation, la rouerie, etc. Il n'y a pas si longtemps que le noble idéal de la Révolution légitimait le « *Tout est permis* » d'Ivan Karamazov, y compris de fouler aux pieds les droits de l'Homme. L'on ne peut s'empêcher de soupçonner ici une jouissance particulière, celle de transgresser les interdits du commun au nom d'une morale supérieure au commun ! Il reste plus que des traces de tout cela : c'est précisément le machiavélisme ordinaire, qui va bien au-delà des nécessités objectives de la morale collective en tant que non exactement superposable à la morale individuelle. Ce n'est pas tant l'exercice du pouvoir qui implique le machiavélisme que la jouissance particulière du machiavélisme qui attire dans le pouvoir. Dans cette optique, le pouvoir fait des miracles pour ses zélateurs : il libère leurs instincts censurés par la société, et cela au nom de la société, tout en les faisant accéder, en toute bonne conscience, à une position supérieure dans ou à la société. Voilà ce qui pourrait être l'un des ressorts du mystérieux désir de pouvoir : libérer en l'homme ce qu'il a de plus ordinaire et de refoulé tout en le faisant simultanément accéder au grade de surhomme ! Réconcilier l'irréconciliable et renouer avec l'antique promesse : « vous serez tous des Dieux » ; Ainsi, nos sociétés dites laïques sont loin d'en avoir fini avec le sacré archaïque, et avec sa violence, comme l'ont bien montré les travaux de René Girard. Nos démocraties sont encore des démocraties primitives.

- Voilà qui peut expliquer que le désir de pouvoir, quand il n'est ni analysé ni régulé de l'intérieur, n'est jamais satisfait, en demande toujours plus, et constitue ainsi une sorte de surrégénérateur qui se nourrit de lui-même. Pourquoi,



précisément, en est-il ainsi ? Pourquoi le pouvoir cherche-t-il toujours à être plus absolu ? N'y a-t-il pas profondément, dans le désir de pouvoir, le désir d'être Tout, de s'assimiler au Tout, et ainsi de n'avoir plus que les droits, au lieu de s'accepter simplement comme partie soumise à des devoirs. Le désir de pouvoir n'est-il pas manipulé par le rêve d'un Royaume dont nous serions le Souverain à l'exclusion de tout Autre ? En d'autres termes d'un Royaume qui est tout sauf spirituel, et même qui constitue une sorte d'inversion spirituelle. Si le spirituel est caractérisé par l'oubli de soi et le don aux autres, la priorité de la vérité sur la stratégie personnelle, la capacité à « lâcher prise » avec toute l'ascèse et tout l'amour que cela implique, on voit alors que le désir de pouvoir, avec tout le narcissisme qu'il véhicule, est un moyen de fuir l'exigence spirituelle. Le désir de pouvoir apparaît alors comme intimement lié au déficit spirituel de celui qu'il obsède. On ne peut pas traiter l'un sans traiter l'autre. De même, les démocraties qui prennent au sérieux leur objectif ultime et fondamental d'égale dignité, souveraineté, citoyenneté de chacun, doivent désocculter les multiples ressorts cachés du désir de pouvoir en chacun. C'est aussi l'une des conditions de la réévaluation de la politique. Il faut à cet égard aller au-delà de la critique radicale du pouvoir telle qu'elle s'est exercée jusqu'ici, en se concentrant sur une dénonciation des multiples formes de la domination, mais en se gardant bien de remonter à celles de leurs causes obscures qui relèvent de la psyché humaine. Mais cela l'eût obligé à affronter la question spirituelle. Nous sommes, il est vrai, orphelins d'une métapsychologie spirituelle susceptible de fonder l'anthropologie politique le la démocratie !

Cette vision des choses présente le risque de conduire à une attitude janséniste et moralisante, assimilant le désir de pouvoir au Mal. Elle se heurte au fait que, d'une part, on ne peut exclure que l'exercice du pouvoir exerce des effets bénéfiques sur la société et que, d'autre part, il y a une nécessité fonctionnelle d'organisation des pouvoirs pour assurer un minimum d'ordre social. Il serait inexact, en outre, de passer sous silence les effets stimulants et mobilisateurs du pouvoir : il est susceptible de créer une tension dans l'être, une capacité de dépassement, une créativité, une

intelligence sociale et des formes de fraternité particulières qui ont toute leur valeur. Cela est particulièrement vrai lorsque l'on passe du désir de pouvoir égocentrique à l'exercice réel de responsabilités au nom de ces responsabilités. Le pouvoir est un mode de réalisation de la personne, pour le meilleur et pour le pire, parce que l'être pour le pouvoir qui est en nous a besoin d'une forme de réalisation. Mais comment faire pour que cette réalisation soit adéquate ? Comment s'assurer que la face potentiellement lumineuse du pouvoir l'emporte sur la face sombre ? Voilà qui incite à approfondir l'analyse et non à la fuir.

Quoi qu'il en soit, on ne peut esquiver la contradiction : le monde a besoin de pouvoir pour s'organiser d'un côté ; le désir de pouvoir comporte des risques spirituels, et des risques pour la démocratie de l'autre. Le pouvoir, le monde et le spirituel ne sont pas réconciliés ! Ils sont en tension et en conflit. La non-violence vise à dépasser ce conflit sans le nier. Le bon usage du désir de pouvoir est l'une des conditions de sa mise en œuvre.

Comment, à partir de cette contradiction, continuer à avancer ?

Trois modes de traitement du désir de pouvoir

Une fois reconnu le désir de pouvoir, qu'en faire ? La question n'est pas sans analogie — ni lien — avec celle de la sexualité : sauf qu'il n'y a pas l'équivalent de la famille et du mariage, qui à la fois socialise, balise et spiritualise la sexualité. Certes, extérieurement, l'économie de marché, la démocratie, le droit canalisent le désir de pouvoir et le limitent. Mais, à l'intérieur des individus, le désir de pouvoir reste à l'état sauvage, et cela d'autant plus qu'il n'est pas conscient ou reconnu.

Il y a en fait trois grandes voies conscientes pour traiter en nous le désir de pouvoir.

a) La voie spirituelle forte du refus du pouvoir

C'est la voie du Christ, du Bouddha, de Saint-François d'Assise. Voie particulièrement ascétique et inaccessible, inhumaine d'une certaine façon. Cette voie n'est pas reconnue, parce qu'elle fait peur et nous remet en cause. De façon fort intéressée, elle est amalgamée à l'indifférence à l'égard du monde, ou à l'inutilité sociale. Les exemples cités montrent qu'il n'en est rien. Au contraire même, et paradoxalement, ces êtres qui ont refusé le pouvoir pour eux-mêmes sont le siège de phénomènes de pouvoir surprenants et imprévisibles et qui les dépassent dans le temps et dans l'espace, et qui ont pour caractéristiques souvent de pousser les autres hors d'eux-mêmes, dans le sublime, en tout cas hors du pratico-inerte. Comme si, une fois maîtrisé le désir de pouvoir mondain qui était en nous et qui fonctionnait pour nous, place nette était faite pour un pouvoir autre, pouvoir de l'esprit ou du Royaume, qui ne demande qu'à s'exprimer mais se heurte à l'encombrement des appétits.

Ne rejetons pas cette voie. C'est la bonne. Mais nous n'en sommes pas capables ; apprenons plutôt à y accéder peu à peu en épousant progressivement le désir de pouvoir qui est en nous. Et n'essayons pas de singer cette voie abrupte par un calcul faustien ou magique de dépouillement en vue de ce pouvoir différent : ce pouvoir différent ne fonctionne en rien selon les lois mécaniques, il n'est pas planifiable et il ne naît — s'il doit naître — qu'après une longue période d'accumulation ascétique.

b) La voie machiavélique

À l'inverse, déjà évoquée, elle prend le monde comme définitivement trivial, comme un jeu dont il importe de tirer, pour soi, le meilleur parti, et le pouvoir comme un fort et légitime levier d'identité et de position sociale ; le risque est que le pouvoir soit progressivement déifié, absorbant et refoulant les aspirations spirituelles latentes, et s'exaspérant lui-même dans un désir d'intensité croissante qui, presque inéluctablement, se rapproche tangentielle de la folie.

c) La voie intermédiaire

Elle consiste à prendre le désir de pouvoir pour ce qu'il est, là où il est, pour en faire quelque chose d'utile pour la société. On peut la diviser en trois sous-groupes :

- **La voie marxiste** a ceci d'original que, se situant dans la perspective d'un monde réconcilié, à terme, elle repose sur l'ascèse du militant au profit du pouvoir du Parti et de ses chefs. Elle mélange de façon indissociable une hypertrophie de l'intérêt pour le pouvoir et un dépouillement sacrificiel (et souvent sacrifié) vis-à-vis du pouvoir. Cette confusion du royaume et du Monde, dans ce cas comme dans tous les autres, aboutit inéluctablement à l'enfer et à la tyrannie et les purs sont amenés par la force des choses à sacrifier leur désir de pouvoir à celui de leurs chefs.

- **La voie capitaliste-libérale individualiste** où les désirs de pouvoirs des uns et des autres se régulent et s'équilibrivent grâce à des règles du jeu fixées en commun pour régenter les intérêts. Dans la société, il en résulte un certain équilibre des libertés. Au niveau des individus, le désir de pouvoir n'est pas traité spirituellement et il en résulte malaise et désordre qui finissent par s'étendre sur la société elle-même et miner la cohésion sociale et la démocratie.

- **La voie sociale-démocrate ou démocrate-chrétienne**, qui, tout en prenant le monde et l'homme tels qu'ils sont, n'ont pas renoncé à transformer et l'un et l'autre, avec des tonalités différentes : le social-démocrate a, en général, une bonne science des rapports sociaux et une faible anthropologie spirituelle et, inversement, le démocrate-chrétien a une vision plus claire de la nature de l'homme, qui est ce que l'on en fait, mais une faible conscience des conditionnements sociaux ; ils se complètent l'un l'autre, mais ne le ressentent pas ainsi. C'est la seule voie spirituelle possible dès lors que la première est jugée inabordable. Elle est consubstantielle à une démocratie qui se veut authentique. Mais elle est confrontée au risque permanent de bonne conscience et de compromission. Dans un monde structurellement divisé, comment sauver son âme tout en préservant sa carrière ?

Comment maîtriser le désir de pouvoir ?

Il y a donc lieu de préciser les conditions permettant de surmonter cette contradiction : qu'est-ce que l'honnête homme de pouvoir ? Il peut s'évaluer à l'aune de quatre règles :

1. Accepter la tension Monde-Royaume : le Monde, le global, ne peut être qu'un lieu de compromis, le radical n'a sa place que dans le local, le micro-social, la petite communauté. C'est là qu'est le Royaume : il est d'en haut, mais il advient par en bas (et pas par le politique). Ceux qui sont dans le haut du Monde doivent accepter le fait qu'ils sont moins spirituellement que ceux qui sont dans le « bas » où est le Royaume. La fonction des premiers est de laisser se déployer les seconds et de les honorer. La démocratie est toujours imparfaite et toujours perfectible, et elle a besoin de pionniers, d'éclaireurs, d'avant-garde, de militants qui ouvrent de nouveaux chemins.

2. Accepter humblement son désir de pouvoir comme une détermination et comme une non-liberté : on s'intéresse au pouvoir parce qu'on ne peut pas faire autrement, voilà la vérité. Mais admettre ce conditionnement est déjà s'approcher d'un peu plus de liberté et de distance vis-à-vis du pouvoir.

3. Rechercher sa vocation propre. Dès lors que l'on joue le jeu de son désir de pouvoir, l'attitude spirituelle juste consiste à déterminer, compte tenu de son équation personnelle, de ses aspirations, ce que l'on peut ou veut apporter de particulier à l'exercice du pouvoir, la cause que l'on entend servir. On retrouve ici la première des qualités que l'homme politique doit, selon Max Weber, posséder, « *le dévouement passionné à une cause, au dieu ou au démon qui en est le maître* », les deux autres étant le sentiment de la responsabilité et le coup d'œil et le détachement (*cf. Le Savant et le Politique*).

4. Lier l'exercice du pouvoir et cette vocation. Le pouvoir n'est pas un but en soi. Son exercice doit être subordonné à la capacité de servir la cause que l'on s'est assignée. Il risque donc d'être temporaire ou instable. La capacité au non-exercice du pouvoir, parce que les conditions d'une

action juste ne sont pas réunies, fait partie des qualités requises de l'honnête homme de pouvoir. Et l'on sait combien les traversées du désert — bien qu'elles ne se terminent pas toutes favorablement — sont fécondes pour ceux qui savent les surmonter.

La question de l'accès au pouvoir

L'honnête homme de pouvoir, s'il respecte ces conditions, ne va-t-il pas être ligoté par elles, ne va-t-il pas être éliminé dans un jeu hautement concurrentiel où beaucoup de coups, auxquels il répugne, sont permis ?

La conquête du pouvoir, dans un système concurrentiel, n'est jamais assurée. Mais reconnaissions que le machiavélien, en jouant sur l'intérêt ou la ruse, a plus de chance de réunir, au moins à court terme, des ressources de pouvoir que l'homme vertueux : celui-ci peut créer autour de lui des effets de polarisation, mais ils sont lents et aléatoires. L'honnête homme se trouve donc nécessairement dans une situation plus risquée (ou autrement risquée) dans un jeu dont il prétend au fond modifier les règles en s'interdisant certains moyens. Mais il reste lui-même et il inspire confiance sur le long terme. Il n'est donc pas privé de moyens, mais sa réussite est aléatoire.

Plus précisément, l'expérience montre que trois facteurs sont susceptibles de favoriser son émergence dans un système de pouvoir :

— la compétence et l'expérience, si elles ont été entretenues, travaillées, en liaison avec la vocation. L'une et l'autre ne sont pas si nombreuses et finissent par faire prime sur le marché politique ;

— le fait du Prince, que celui-ci soit lui-même honnête homme, ou qu'il fasse appel à l'honnête homme, parce qu'après tout c'est aussi son intérêt d'avoir auprès de lui des personnalités qui redonnent de la substance morale au pouvoir et ce faisant le confortent ;

— l'effet de crise, qui se produit en général par un effondrement des structures et du personnel existants et qui conduit à



rechercher des personnes incontestables ayant travaillé souvent dans l'ombre à lutter contre la crise et qui se trouvent, d'un coup, projetées sur le devant de la scène tantôt par un acte volontaire (de Gaulle en 1940), tantôt sans l'avoir voulu (Havel lors de la « révolution de velours »).

La question de l'intégrité spirituelle de l'honnête homme confronté à l'exercice d'une responsabilité nouvelle

L'accès à des responsabilités plus élevées, surtout s'il récompense un fort désir de pouvoir en attente, se traduit par un péril spirituel particulier. Celui-ci résulte du contraste entre un excès de satisfaction et de jouissance d'un côté et le sentiment d'une sorte d'écrasement devant un jeu pesant et dense de contraintes et de demandes qu'il est impossible de satisfaire. La tentation est forte alors d'organiser une distance hautaine et satisfait, ou de répondre par une violence de fait (qui peut prendre de multiples formes, dont l'absence de réponse) à l'accumulation des demandes. Dans l'un et l'autre cas, l'avancement dans les responsabilités sociales s'accompagne d'une régression spirituelle et politique.

En réalité, c'est par l'autre bout qu'il faut prendre le problème : un accroissement de responsabilité sociale, dans quelque lieu que ce soit (entreprise, association, famille), implique un progrès moral, faute de quoi les phénomènes pervers évoqués plus haut se produisent. Ce progrès prendra bien sûr des formes variées selon les personnes. Il consiste par exemple à éliminer des activités égoïstes ou à faible portée de sens que la suroccupation due aux responsabilités ne permet plus d'exercer sans risque. Il oblige, presque toujours, à surveiller de plus près le désir de pouvoir, qui va avoir tendance à se nourrir de son propre succès, et à lui rappeler que le pouvoir n'est pas un dû et ne saurait être moins qu'un service.

« Pour rester honnête homme, l'homme de pouvoir a besoin de temps et de compagnons, mais s'il ne s'y est pas préparé, il risque de s'en apercevoir trop tard, une fois que le mal est fait. »

Jean-Baptiste de Foucauld

La difficulté est, précisément, que le progrès spirituel prend nécessairement du temps (il faut le méditer, l'organiser), au moment même où les responsabilités limitent le temps disponible. Il demande du conseil, de l'appui, de l'écoute au moment même où l'isolement, la solitude s'accroissent. Pour rester honnête homme, l'homme de pouvoir a besoin de temps et de compagnons, mais s'il ne s'y est pas préparé, il risque de s'en apercevoir trop tard, une fois que le mal est fait. La question de l'accompagnement spirituel et moral de l'homme de pouvoir est ainsi posée, que l'on a trop oubliée aujourd'hui. Pour se réaliser, la démocratie doit s'intéresser davantage à l'homme intérieur. Et réciproquement. ◆

Comment s'exerce le pouvoir dans les partis politiques ?

XAVIER JARDIN*

*Chargé de cours à l'Institut d'études politiques de Paris, doctorant ; auteur avec S. Camard, « Modes d'action et identité politique des militants Scalp-Réflex », in N. Mayer (dir.), « Les collectifs anti-FN », Cahiers du Cevipof, n° 13, septembre 1995, pp. 71-110 ; avec A. Alexandre, « From the Europe of Nations to the European Nation? Attitudes of French Gaullist and Centrist Parliamentarians », in Ch. Pattie & al. (ed.), British Elections & Parties Review, vol. 7. London, Frank Cass, 1997, pp. 185-206 ; « Patience et longueur de temps... Médias, temps et informations », Alternatives Non-Violentes, n° 101, hiver 1996-1997, pp. 19-25.



Les citoyens désirent des formes de démocratie participative, mais les partis politiques français, à l'exception des Verts, fonctionnent encore de manière autocratique ou oligarchique.

Il semble communément admis que l'exercice du pouvoir dans les partis politiques ne réponde pas entièrement aux exigences de la démocratie. Cette idée trouve un fondement théorique majeur dans la célèbre *loi d'airain de l'oligarchie* formulée par Roberto Michels et que l'on peut résumer ainsi : « *La démocratie ne se conçoit pas sans organisation* »¹, or, « *l'organisation est la source d'où naît la domination des élus sur les électeurs, des mandataires sur les mandants, des délégués sur ceux qui les délaissent. Qui dit organisation, dit oligarchie* »². La thèse est extrêmement forte : la démocratie produit l'organisation, et toute organisation (syndicale, partisane ou autre), y compris la plus démocratique, suppose une différenciation structurelle de plus en plus complexe ainsi qu'une délégation du pouvoir de la base vers le sommet de la pyramide. Les adhérents du parti renoncent peu à peu à l'exercice réel du pouvoir au profit d'individus jugés plus compétents, plus sûrs, mieux informés. Leur influence réelle sur les décisions majeures (définir les orientations politiques, choisir les candidats ou élire les dirigeants) s'amenuise à mesure que s'éloignent d'eux les dirigeants. Car ceux-ci découvrant dans le pouvoir une fin en soi, un intérêt fondamental qui dépasse la cause

initialement défendue (représenter la classe ouvrière, faire la révolution prolétarienne, par exemple) se détachent de la base, tendent, malgré les statuts, à accroître et conserver le pouvoir. On ne s'étonne plus des moyens aussi fréquents que variés, aussi anodins que parfois franchement illégaux, utilisés à l'intérieur des partis pour truquer, fausser, manipuler le jeu démocratique à la faveur de l'élite dirigeante : faux adhérents, pressions de toutes sortes sur les électeurs (faveurs, services, rétributions, menaces...), candidats officiels, désignation de membres de droit, cooptation, népotisme...

Toutefois, cette évidence avec laquelle on pense la pratique (forcément corrompue) du pouvoir partisan pose problème. L'idée selon laquelle les partis politiques d'un régime démocratique devraient s'organiser démocratiquement au risque de constituer une menace pour le régime lui-même est très discutable et ce à double titre. D'une part, le fonctionnement d'un régime politique et celui d'un parti sont deux choses différentes, ne reposant pas nécessairement sur les mêmes principes ou règles. Le pluralisme, la liberté de choix, l'égalité de tous les citoyens, le renouvellement fréquent des élus sont les principes qui régissent la démocratie représentative telle que nous la pratiquons. Or, les partis remplissent d'autres fonctions que la simple représentation, ce sont des machines idéologiques qui cherchent à exercer le pouvoir politique et qui pour l'obtenir ont besoin d'une certaine efficacité dans leur fonctionnement quotidien (cohésion interne, limitation du débat, gestion du conflit...). Ainsi, entre efficacité et démocratie, les partis cherchent constamment un compromis, parfois assez précaire.

D'autre part, comme il est communément admis que seule la démocratie représentative peut organiser les partis, toute autre pratique démocratique est oubliée ou jugée illégitime : démocratie directe, démocratie participative ou délibérative. Voici le paradoxe de ce débat : il est impossible de concevoir les partis sans démocratie (sous-entendue représentative) alors que, selon Michels, c'est la démocratie représentative qui porte en elle les ferment de l'oligarchie.

Or, tous les partis politiques ne s'organisent pas de façon identique. En fonction de leur histoire, de leur idéologie, de leur culture politique, ils conçoivent et pratiquent

différemment le pouvoir et la démocratie, et chacun tente d'atteindre le compromis « efficacité-démocratie » à sa manière. Dans le cas français, malgré des éléments convergents, une certaine hétérogénéité des formes d'exercice du pouvoir existe : rien ne semble comparable, en effet, entre l'organisation du pouvoir chez les Verts, au Front national ou encore au Parti communiste.

Efficacité ou démocratie : le compromis partisan

Les partis politiques font face à deux ordres d'exigences contradictoires qu'ils tentent, avec des succès variés, de concilier : les nécessités de la démocratie et les exigences de l'efficacité immédiate. Si un parti doit gagner les élections, occuper le pouvoir, son action et son organisation doivent dans le même temps apparaître légitimes aux yeux des électeurs. Le politiste américain William Wright³ a montré comment les partis politiques s'organisaient en fonction de ces deux logiques, entendues comme les deux extrémités d'un même continuum. D'un côté, le parti « démocratique » idéal se caractériserait par la volonté manifeste de ses dirigeants de faire participer par tous les moyens les adhérents au processus de décision en matière d'élaboration programmatique, de choix des candidats ou de sélection interne du personnel. Ce modèle conduit à une certaine décentralisation et à une forte cohérence idéologique et structurelle du parti. De l'autre, le parti « rationnel-efficace » s'oppose en tout point au premier type. La recherche de l'efficacité électorale prime toute autre considération ; d'où une adaptation des structures à cet enjeu : centralisation, poids des élus, en particulier des parlementaires, forte professionnalisation du personnel partisan, et travail jugé secondaire des militants et des adhérents. La réalité des partis politiques se situe bien entendu entre ces deux extrémités. Aucun parti ne peut, sans mettre en cause immédiatement son existence, se désintéresser totalement des questions de stratégie ni, inversement, oublier les exigences légitimes de sa base.

Tableau 1

	Type démocratique (+)	Type efficace-rationnel (-)
1	Règles de circulation des élites	Absence de règle de circulation des élites
2	Faible personnalisation du leadership	Forte personnalisation du leadership
3	Faible distance entre les dirigeants et la base (une seule instance dirigeante nationale)	Grande distance entre les dirigeants et la base (plus d'une instance dirigeante nationale)
4	Grande fréquence de réunion du Congrès (tous les deux ans ou moins)	Faible fréquence de réunion du Congrès (tous les trois ans ou plus)
5	Référendum (en particulier d'initiative militante)	Pas de référendum
6	Membres de droits absents ou peu actifs	Membres de droits nombreux et actifs
7	Décentralisation structurelle	Centralisation structurelle
8	Investitures des candidats par la base	Investitures des candidats par les dirigeants

Ainsi, si l'on veut saisir les différentes formes de l'exercice du pouvoir dans les partis politiques français, il est possible de chercher à les classer entre ces deux pôles en fonction de quelques critères répondant aux définitions idéales précédentes. On peut ainsi imaginer huit critères discriminants (*cf. tableau 1*).

- Le premier critère porte sur la présence (ou l'absence) de règle permettant la circulation des élites partisanes : règle de non-cumul de postes dirigeants, règle de renouvellement, règle de parité homme-femme, etc. On pourra considérer que plus un parti impose de règles de circulation à son élite, plus il s'approchera du type démocratique, luttant ainsi contre les tendances oligarchiques.

- Le second critère porte sur le degré de personnalisation du pouvoir. On peut faire l'hypothèse que plus un parti connaît une direction fortement personnalisée, plus le pouvoir se trouve concentré dans les mains du leader et de son entourage immédiat. Dans le cas français, la personnalisation du leadership est largement induite par la presidentialisation des partis, c'est-à-dire leur adaptation structurelle au jeu politique de la V^e République axé sur l'élection présidentielle.

- Le troisième critère est celui de la distance entre les dirigeants et la base. Le nombre d'instances entre le parle-

ment du parti (le congrès, les assises, etc.) et le leader est ici révélateur de la capacité des représentants de la base de contrôler les dirigeants. Un parti dont les instances de direction sont multipliées à outrance rend difficile — voire impossible — un contrôle efficace par la base.

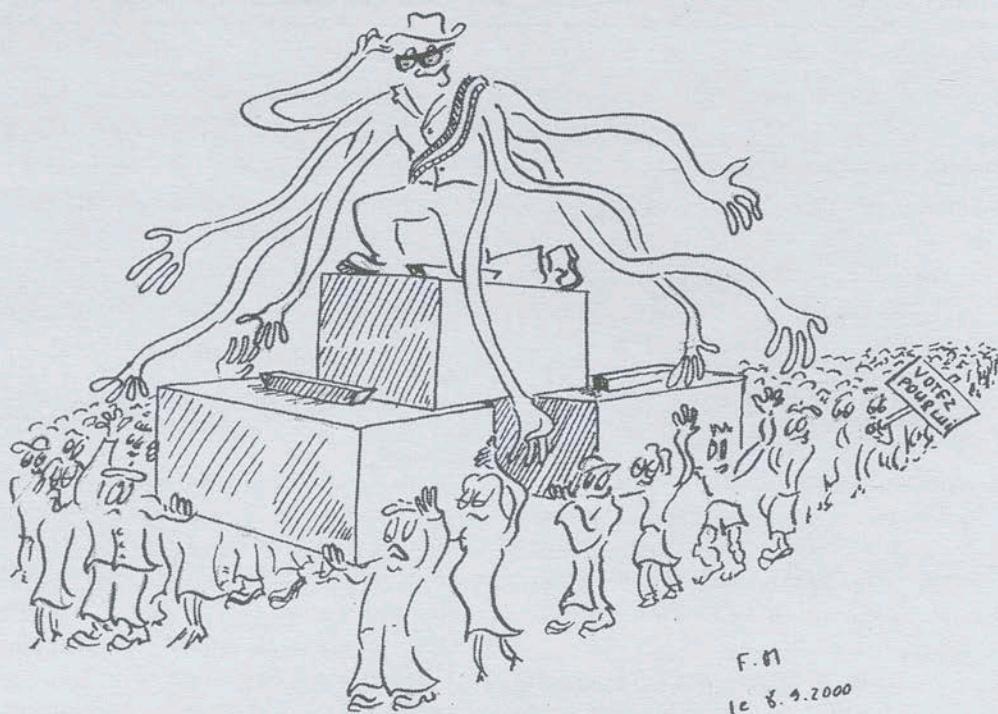
- Dans le même ordre d'idées, le quatrième critère mesure la fréquence de réunion du congrès : plus il se réunit fréquemment (tous les deux ans au plus), plus les représentants des adhérents ont voie au chapitre, peuvent choisir leurs dirigeants et contrôler leur action.

- La possibilité offerte aux adhérents du parti de s'exprimer sur leur propre initiative par référendum est bien sûr un élément constitutif du modèle de parti démocratique. Encore que cette idée de référendum puisse, dans sa version césarienne, être un moyen utile pour les dirigeants de se légitimer aux yeux de la base.

- La présence dans les instances nationales de membres de droit (parlementaires, membres ès qualité, etc.) est particulièrement révélateur d'un parti oligarchique pour lequel l'élection n'est ni l'unique ni la principale source de légitimité.

- Le degré de centralisation du parti offre aussi un bon critère de la nature démocratique ou oligarchique d'un parti politique. Si les instances locales sont très autonomes, le pouvoir

Mes chers électeurs !



sera alors largement partagé entre les différentes strates du parti, diffusé au plus près de la base.

• Le dernier critère met l'accent sur l'initiative en matière d'investiture des candidats aux élections. L'initiative appartient-elle à la base, aux adhérents, signe de démocratie interne, ou bien appartient-elle exclusivement aux instances nationales du parti, signe d'un parti oligarchique ?

Les formes de l'exercice du pouvoir dans les partis français

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de l'application de ces critères aux statuts des principaux partis fran-

çais⁴ (cf. tableau 2). Sur le continuum démocratie (+8)/efficacité(-8), les partis français se situent massivement du côté « efficacité » (scores entre -4 et -8), les Verts constituant une exception notable (score de +6). Ils possèdent tous une direction personnalisée (un président ou un secrétaire national), sauf les écologistes qui ont une direction collégiale (Collège exécutif). Ils connaissent une assez forte différenciation structurelle au sommet (nombreuses instances dirigeantes). Ils sont centralisés (le cercle national l'emporte sur le local), à l'exception des Verts qui possèdent une organisation fédérale. Ces caractéristiques dessinent un modèle d'efficacité, propre au cas français, que l'on peut qualifier de présidentieliste : le pouvoir appartient à une direction oligarchique nationale entourant un leader personnel, dont la vocation est de représenter le parti à l'élection présidentielle⁵.

Tableau 2

Critères	Verts	PCF	PS	MDC	PRG	UDF	DL	RPR	RPF	MNR	FN
1	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-
2	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	+	-	-	+	+	+	+	+	-	-	-
5	+	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-
6	+	+	-	+	-	-	-	-	-	-	-
7	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	+	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-
Score	+6	-4	-4	-4	-6	-6	-6	-6	-6	-8	-8

Toutefois, des variantes de ce modèle existent en fonction des différentes cultures partisanes. Les Verts mis à part, on peut distinguer trois types différents : les partis « autorocratiques » (FN et MNR ; score = -8), les partis « oligarchiques » (PRG, UDF, DL, RPR et RPF ; score = -6) et les partis à « oligarchie tempérée » (PCF, PS et MDC = -4).

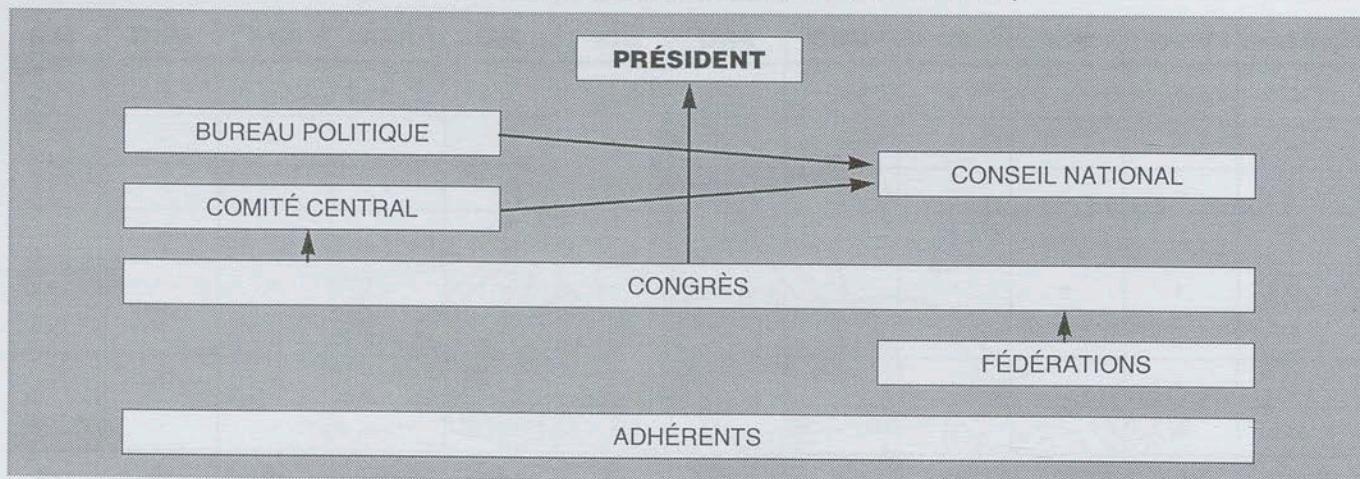
Les partis autoratiques

Les premiers seraient les plus proches du type idéal de « parti efficace », mais dans le cas de l'extrême droite la recherche de l'efficacité, de la cohésion aussi bien idéologique qu'organisationnelle, doit s'interpréter à l'aune d'une culture politique de type autoritaire (*schéma 1*). La personnalisation du pouvoir est forte, le président élu par le congrès (à l'unanimité) est, dans la pratique, inamovible. Le cercle dirigeant qui l'entoure est refermé sur lui-même (aucune règle de circulation de l'élite, forte présence dans les instances nationales de membres de droit, pour la plupart cooptés par le président). La distance entre dirigeants et militants est importante (trois instances existent, au FN

comme au MNR, entre le président et le congrès, représentant la base), le congrès se réunit assez peu souvent (théoriquement tous les trois ans). L'organisation est centralisée, les fédérations départementales sont très dépendantes du centre national (notamment pour le choix des candidats). Les militants ont peu de moyens pour se faire entendre (pas de procédure référendaire par exemple).

La crise subie par le FN dès la fin de l'année 1998 a mis en évidence cette logique de fermeture et d'autoritarisme. L'évolution du FN au milieu des années 1990, tant électoral que organisationnelle (1 500 élus) qu'organisationnelle (50 000 adhérents), supposait l'émergence de nouvelles demandes de la part de la base mais aussi des nouveaux élus (maires, conseillers municipaux, régionaux...). Or, dans un parti fermé, le renouvellement de l'élite ne peut passer que par le conflit ouvert (entre anciens et modernes, entre lépénistes et mégrétistes), aucun mécanisme démocratique ne permettant de gérer les oppositions, la contestation interne, la mise en cause du leader... Les demandes de participation et de débat formulées par la base et l'utilisation stratégique de ces revendications par les contestataires conduisent alors à l'implosion d'un parti incapable de s'adapter à l'exigence démocratique.

Schéma 1 : Le modèle autocratique (FN et MNR)



Les partis oligarchiques

Les partis « oligarchiques », s'ils ne récusent pas la démocratie interne, en particulier représentative, s'organisent de façon à octroyer le pouvoir effectif à une direction centralisée et réduite. On retrouve ici les partis centristes (de gauche comme de droite) et les partis gaullistes (RPR et RPF).

Traditionnellement, les centristes connaissent une certaine forme « d'inorganisation »⁶. Leurs partis (PRG, DL ou UDF) correspondent assez bien au type, défini par Maurice Duverger, des partis de cadres⁷. L'efficacité électorale prime seule, on fait largement confiance aux élus pour diriger le mouvement et on se méfie des militants, jugés trop extrémistes. Aujourd'hui, le Parti radical de gauche représente le mieux ce modèle (*schéma 2*) : le congrès du parti se réunit certes assez fréquemment (tous les deux ans) mais n'a aucun pouvoir effectif. Le pouvoir est partagé entre différentes instances où siègent toujours les mêmes membres de droit : le comité directeur national, le bureau national, le conseil politique, le secrétariat national. On y retrouve systématiquement les parlementaires du mouvement, les ministres et anciens ministres, les présidents de conseils régionaux et



généraux, les maires des grandes villes, des hauts fonctionnaires appartenant au parti... Seule concession à la logique démocratique, le président est élu directement par les militants. Le pouvoir est donc exercé par le président et son entourage immédiat, composé de personnalités dont la place dans la hiérarchie du parti ne dépend pas d'une élection interne mais bien de la qualité de leur position politique et sociale hors du mouvement. DL dirigée par Alain Madelin et la Nouvelle UDF de François Bayrou sont des variantes de droite de ce modèle organisationnel.

À la différence des centristes, les gaullistes connaissent une vraie tradition d'organisation. Leur culture partisane mêle plusieurs aspects : le respect et la fidélité accordés à l'autorité du leader, la valorisation de certaines formes de démocratie directe (le poids des militants n'étant pas négligeable) mais aussi la reconnaissance, à l'instar des centristes, du rôle des notables. L'organisation du RPR reflète parfaitement ces éléments. Le pouvoir appartient au président qui est

désormais directement élu, pour trois ans, par les adhérents. Les instances nationales (conseil national, comité politique, bureau politique) laissent une place considérable aux membres de droit (en particulier aux parlementaires).

Depuis 1976, le RPR est apparu comme une machine électoral des plus efficaces, le leadership incontesté de Jacques Chirac assurant une cohésion interne forte. Mais à partir de la fin des années 1980, la « notabilisation » du mouvement gaulliste a entraîné une guerre des clans et des chefs dont le dernier épisode fut la rupture avec Charles Pasqua. La multiplication des leaders (Balladur, Séguin, Pasqua...), très bien implantés localement, a grippé la machine. Aujourd'hui, malgré les efforts de démocratisation récents, le RPR apparaît comme un parti oligarchique, les adhérents étant tenus à l'écart des décisions importantes. L'investiture des candidats RPR pour les municipales à Paris en a fourni un exemple flagrant. Le retrait de candidature d'Édouard Balladur et de Françoise de Panafieu et le

Schéma 2 : Modèle des partis de cadres (ex. le PRG)

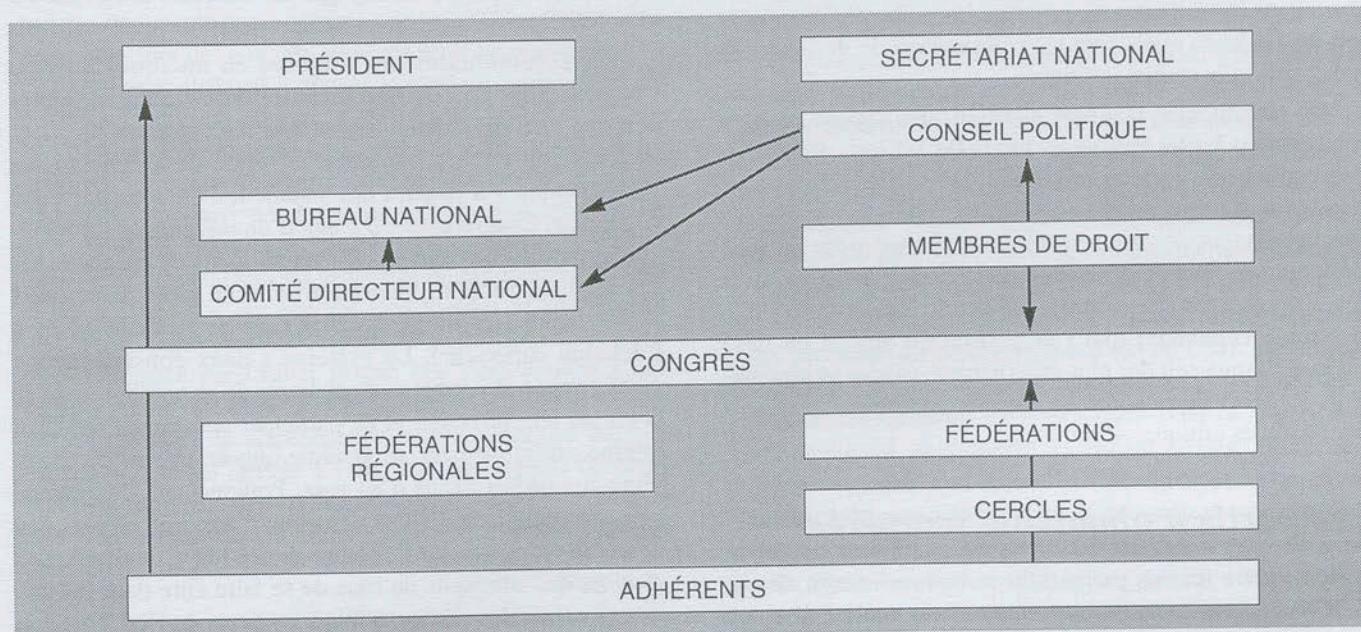
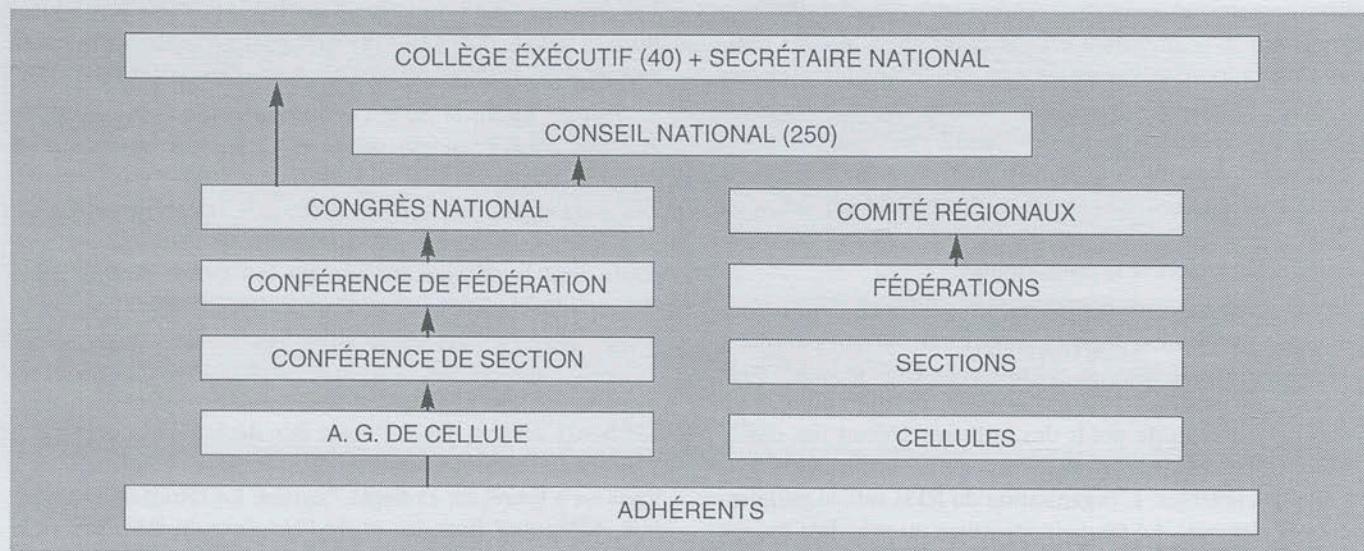


Schéma 3 : L'organisation du PCF



refus de Michèle Alliot-Marie de sortir des statuts (en consultant les militants ou en organisant des primaires) ont mis en évidence quels sont les vrais centres de décision : la présidente et le comité politique.

Du côté du RPF, la guerre intestine qui a opposé les deux fondateurs (Charles Pasqua, Philippe De Villiers), l'autoritarisme affiché du premier lors d'une tentative de réforme des statuts lui donnant les pleins pouvoirs, souligne combien le fonctionnement de cette organisation se rapproche du type autoritaire. Seule l'innovation du référendum à l'initiative des dirigeants ou des militants permet de classer le RPF ici. Il semble cependant que l'utilisation qu'entend en faire Charles Pasqua soit des plus césariennes : fonder sa légitimité de leader et de candidat à l'élection présidentielle et ainsi faire taire les critiques villiéristes.

Les partis à oligarchie tempérée

On trouve ici des partis dont la culture intègre depuis longtemps l'exigence de démocratie interne. Il s'agit

des trois principaux partis de gauche français : le PCF, le PS et le MDC.

Les communistes ont toujours eu un souci aigu de l'organisation. La doctrine leniniste du centralisme démocratique préside classiquement à la structuration du parti. Aujourd'hui encore, même si le terme de « centralisme démocratique » a disparu des statuts, le PCF s'organise sur ce modèle. Concrètement il s'agit d'un mécanisme de démocratie pyramidale (*schéma 3*) : les militants de chaque échelon (cellule, section, fédération) élisent après débat leurs représentants (les dirigeants de l'échelon et les délégués à l'échelon supérieur). Le système a deux conséquences : positivement, il permet aux adhérents de se prononcer sur le choix de leur direction et de participer activement au débat interne ; négativement, le système impose une stricte discipline aux ordres venus d'en haut. Pratiquement, le système crée une oligarchie d'élus en interne, d'*apparatchiks* (et non de notables, du fait de l'absence de membres de droit). Les chances des adhérents de base de se faire élire dans les instances nationales restent faibles, en dépit de l'introduction

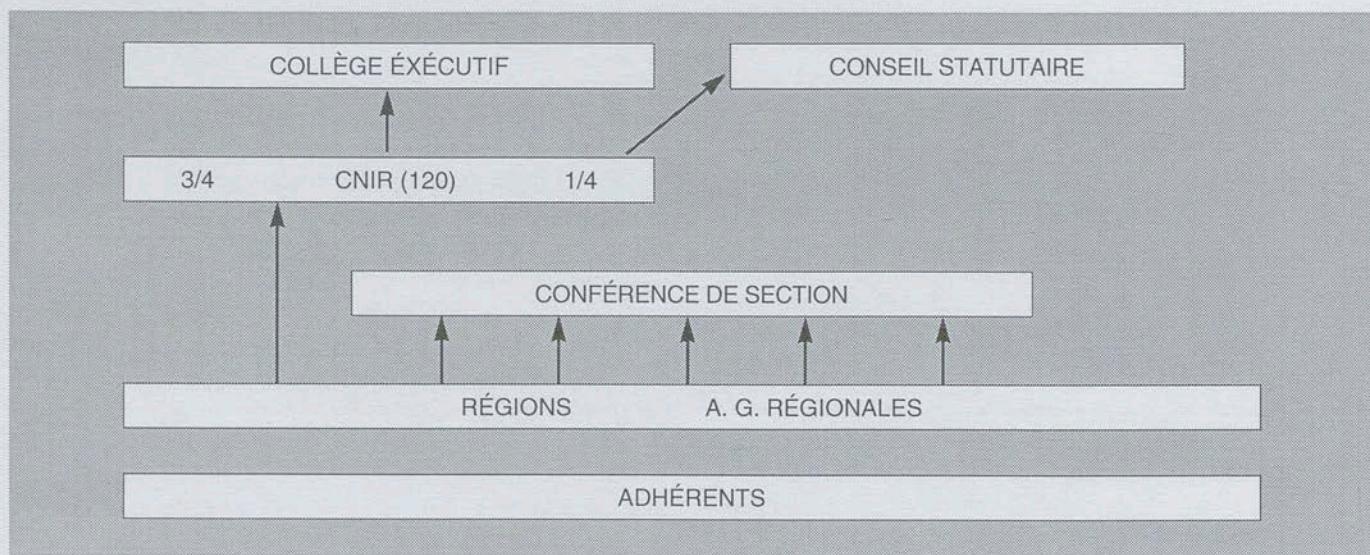
récente de certaines règles de circulation de l'élite (en particulier la parité hommes-femmes). L'évolution idéologique du communisme vers un certain réformisme induit une transformation des pratiques de pouvoir interne. Pourtant, la contestation interne reste difficile à concevoir dans ce parti qui récuse l'organisation en tendances, car celles-ci « appauvrisse la capacité d'intervention de chacun, la subordonnent aux enjeux de sommet [...] Elles s'opposent à la cohésion et à l'efficacité collective, à la pluralité de réflexion et d'expression qui assurent la souveraineté effective dans l'élaboration, la décision, l'élection des directions et l'action » (statuts du PCF, article 9.b).

Le Parti socialiste constitue, quant à lui, un bon exemple d'organisation longtemps dominée par la logique démocratique et qui a su atteindre aujourd'hui un vrai compromis avec l'exigence d'efficacité, nécessaire à tout parti de gouvernement. L'organisation du PS repose depuis le congrès fondateur d'Epinay en 1971 sur le mécanisme central de la représentation proportionnelle pour désigner les directions à chaque échelon du parti. La proportionnelle se détermine sur la base des résultats enregistrés par les différentes motions présentées lors des congrès, avec un seuil minimum de 5 %. Ce système contribuait à diviser le parti en courants. Le PS perdait en cohésion interne ce qu'il gagnait en participation démocratique. Le congrès de Rennes de mars 1990 a mis en évidence ce défaut majeur : sept motions au total se sont opposées, deux arrivant à égalité (Jospin-Mauroy-Mermaz avec 28,95 %, Fabius avec 28,84 %). Ces divisions, placées dans le contexte du second septennat de François Mitterrand et des « affaires », ont conduit à de lourdes défaites électORALES : régionales de 1992 et législatives de 1993. La rénovation entreprise par Lionel Jospin dès 1995 aboutit à une transformation sérieuse de l'organisation : élection directe par les militants du secrétaire national, interdiction des tendances organisées (article 1.4 des statuts), objectif de parité hommes-femmes. Ces réformes contribuent à renforcer la cohésion interne du PS tout en maintenant un fonctionnement démocratique.

Les Verts : un « parti démocratique » ?

Dans ce tableau des partis français, les Verts apparaissent à part. Leur culture partisane se caractérise par une méfiance fondamentale envers toute marque de professionnalisation politique qui amènerait les dirigeants à s'éloigner des préoccupations de la base. Les Verts « tentent de réactiver l'image idéale d'une démocratie de proximité, à dimension humaine »⁸. Leur organisation suit cet idéal (*schéma 4*) : structure fédérale avec forte décentralisation au niveau régional (les assemblées générales régionales élisent leurs délégués à l'assemblée fédérale et 3/4 des membres du Conseil national inter-régional (Cnir), qui élit à son tour le collège exécutif), possibilité offerte aux militants d'organiser des référendums, absence de membres de droit, rôle important des militants dans le processus d'investiture des candidats. Les Verts se dotent de nombreuses règles de circulation des élites, rarement appliquée ailleurs : système du « tourniquet »⁹, règle de parité femmes-hommes, règle de non-cumul des postes entre Cnir et CE, système des « chaises musicales »¹⁰.

Le leadership, statutairement collégial, s'individualise pourtant dans la pratique. Brice Lalonde, Antoine Waechter puis Dominique Voynet ont représenté tour à tour le courant dominant au sein des Verts. Mais à la différence des partis autocratiques ou oligarchiques, l'opposition au leader est ici un phénomène fréquent qui se résout facilement, sans scission ni crise identitaire. Mais à mesure que les Verts grandissent (ils comptent aujourd'hui plus de 6 000 adhérents, des centaines d'élus locaux, six parlementaires) et deviennent un parti de gouvernement (avec deux ministres : Dominique Voynet, à l'environnement et Guy Hascouët, à l'économie solidaire), les oppositions pour la direction du parti se feront plus denses et conflictuelles. Dominique Voynet se trouve ainsi contestée dans la perspective des prochaines échéances électorales. Ces tensions sont le signe d'une crise de maturité, de la nécessité pour les écologistes de découvrir les moyens d'une plus grande efficacité politique, sans pour autant renier leur culture d'ouverture.

Schéma 4 : L'organisation des Verts

Vers des partis ouverts ?

Malgré des différences notables entre cultures politiques, le pouvoir partisan ne cesse, en France, de se concevoir sous une forme oligarchique. La volonté des dirigeants de s'adapter aux enjeux du système politique en est la principale cause. Pourtant, ce mode d'organisation conduit les partis à une coupure fondamentale avec les citoyens. Selon une enquête récente¹¹, 68 % des personnes interrogées ne se sentent pas bien représentées par un parti ; seules 27 % se disent prêtes à participer à une réunion du parti dont elles se sentent le plus proches ; 15 % à manifester avec lui et 10 % à adhérer. Élément essentiel de la crise actuelle de la représentation, ce rejet des partis s'explique par l'incapacité des dirigeants à concevoir leur organisation autrement que comme une machine électorale, leur permettant d'exercer le pouvoir politique. L'exigence d'efficacité électorale contraint les dirigeants à utiliser régulièrement la démocratie représentative comme moyen de fonder leur domination légitime sur le parti.

Or, les citoyens, en particulier les plus jeunes, se méfient des organisations fermées sur elles-mêmes, sur leurs adhérents et militants. On en appelle à d'autres formes de démocratie plus participative ou délibérative (le regain associatif en est un signe). Les partis forment pourtant une liaison majeure entre la société civile et la sphère politique mais ils souffrent d'un fort déficit d'engagement. Leur ouverture apparaît, au-delà des réformes ponctuelles de fonctionnement, comme l'enjeu majeur permettant de les rapprocher des citoyens¹². La démocratie partisane, conçue uniquement comme un mécanisme de délégation du bas vers le haut, fondant un pouvoir centralisé et légitime, doit être interrogée. Les idées de primaires ouvertes aux citoyens pour choisir les candidats, de collèges consultatifs sur les grands enjeux, de référendums d'initiative militante, etc. sont autant de moyens de repenser le compromis « démocratie-efficacité », en introduisant de nouvelles pratiques démocratiques, de nouveaux modes d'articulation entre élites et citoyens, de nouveaux modes d'exercice du pouvoir.

Sigle	Signification	Leader actuel (août 2000)	Fondation	Nombre approximatif d'adhérents
DL	Démocratie libérale	A. MADELIN	1997	20-30 000
FN	Front national	J.-M. LE PEN	1972	20-30 000
MDC	Mouvement des citoyens	J.-P. CHEVENEMENT	1993	10-20 000
MNR	Mouvement national républicain	B. MEGRET	1999	5-10 000
PCF	Parti communiste français	R. HUE	1920	180-200 000
PS	Parti socialiste	F. HOLLANDE	1971	100-120 000
PRG	Parti radical de gauche	J.-M. BAYLET	1901	15-25 000
RPF	Rassemblement pour la France	CH. PASQUA	1999	20-30 000
RPR	Rassemblement pour la République	M. ALLIOT-MARIE	1976	80-100 000
UDF	Union pour la démocratie française	F. BAYROU	1978	10-20 000
VERTS	—	D. VOYNET	1984	6-9 000

1) Roberto Michels, *Les partis politiques. Essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*, Paris, Flammarion (Champs), 1971 (1^{re} édition française, 1914), p. 25.

2) Roberto Michels, *ibid.*, p. 296.

3) William E. Wright, « Comparative Party Models: Rational-Efficient and Party Democracy » in *A Comparative Study of Party Organization*, Columbus, Charles E. Merrill, 1971.

Bibliographie complémentaire

- Cécile Amar, *Les nouveaux communistes : voyage au cœur du PCF*, Paris, Denoël, 1999.
- François Borella, *Les partis politiques dans la France d'aujourd'hui*, Paris, Seuil, 1990.
- Maurice Duverger, *Les partis politiques*, Paris, Armand Colin, 1976 (1^{re} édition, 1951).
- Andrew Knapp, *Le gaullisme après de Gaulle*, Paris, Seuil, 1994.
- Alexis Massart, *L'Union pour la démocratie française*, Paris, L'Harmattan, 1999.
- Nonna Mayer, Pascal Perrineau (dir.), *Le Front national à découvert*, Paris, Presses de Sciences Po, 1996.
- Henri Rey, Françoise Subilleau, *Les militants socialistes à l'épreuve du pouvoir*, Paris, Presses de Sciences Po, 1991.
- Guillaume Sainteny, *Les Verts*, Paris, Puf, 1997.
- Colette Ysmal, *Les partis politiques sous la V^e République*, Paris, Montchrestien, 1989.

4) En choisissant de comparer les statuts des partis entre eux en fonction des huit critères définis, nous n'oubliions pas que le fonctionnement réel d'un parti ne répond que partiellement à ces règles. Toutefois, les statuts peuvent être considérés comme des éléments particulièrement expressifs d'une culture partisane donnée.

5) L'exemple de l'élection présidentielle de 1995 est frappant. Tous les candidats étaient aussi le principal dirigeant de leur parti, excepté Édouard Balladur : Arlette Laguiller (LO), Dominique Voynet (Verts), Robert Hue (PCF), Lionel Jospin (PS), Jacques Chirac (RPR), Philippe de Villiers (MPF), Jean-Marie Le Pen (FN).

6) François Borella, *Les partis politiques dans la France d'aujourd'hui*, Paris, Seuil, 1990, p. 139.

7) Par opposition aux partis de masses, les partis de cadres se caractérisent par une structure dominée par les notables : « *Ici la qualité importe avant tout : ampleur du prestige, habileté de la technique, importance de la fortune* », Maurice Duverger, *Les partis politiques*, Paris, Armand Colin, 1976 (1^{re} édition, 1951), p. 121.

8) Bruno Villalba, « La chaotique formation des Verts français », *Politix*, 1996, n° 35, p. 167.

9) Le système du tourniquet consiste à établir pour les élections internes des listes comportant deux fois plus d'éligibles que d'élus. À mi-mandat les élus démissionnent pour laisser la place aux suivants, ce qui produit un renouvellement plus rapide. Mais le système, inadapté au jeu politique français, trop complexe à mettre en œuvre, est abandonné.

10) Ce système est utilisé pour l'élection du collège exécutif (CE) : plusieurs propositions de CE sont faites à la Cnir qui élimine à chaque tour la proposition qui a reçu le moins de voix, la proposition recueillant le plus de voix au dernier tour l'emporte.

11) Sofres, *L'État de l'opinion 2000*, Paris, Seuil, 2000, p. 279.

12) Voir à ce sujet : Françoise Amosse, « Idées pour bâtir un parti politique moderne (entretien avec Philippe Merlant et Joël Roman) », *Regards*, n° 55, mars 2000.

Le pouvoir dans l'entreprise pourrait-il être non-violent ?

ÉTIENNE GODINOT*

*Membre du Man (Mouvement pour une alternative non-violente) et de l'IRNC. Ancien responsable des ressources humaines en entreprise durant quinze ans, puis responsable du département de formation humaine dans une école d'ingénieurs, actuellement formateur à l'Ifman (Institut de recherche et de formation du Man). L'auteur remercie pour les suggestions données à cet article : Bertrand Hériard-Dubreuil, François Godinot et François Marchand.



L'entreprise est un espace dont le fonctionnement est structuré par des rapports de pouvoir. Va-t-elle pouvoir valoriser la culture de non-violence pour résoudre les conflits et rendre le travail plus humanisant ?

Qui détient le pouvoir au quotidien dans l'entreprise ? Quels sont les acteurs qui ne l'exercent qu'occasionnellement ? Quels sont ceux qui ne l'ont pas suffisamment aujourd'hui, mais pourraient l'exercer demain ? Qui détient la capacité d'humaniser l'entreprise et comment ? Quelles sont les évolutions actuelles concernant l'exercice du pouvoir au sein des entreprises ? Le pouvoir dans l'entreprise pourrait-il être non-violent ? Par quoi cela se traduirait-il ? Pour répondre à ces questions, il faut d'abord définir les termes.

1) L'entreprise est une organisation qui, pour satisfaire les besoins des clients, produit des biens et/ou des services en combinant le travail humain et un outil de production (locaux, machines, véhicules, brevets, stocks, finances...)

L'entreprise, sur un marché concurrentiel, est fondée sur la prise de risque : risque de l'investisseur qui engage son épargne ou celle qu'on lui a confiée, risque de la direction qui peut être révoquée par les actionnaires si les affaires vont mal, risque des salariés de se retrouver sans travail si l'entreprise doit les licencier, risque des fournisseurs si

l'entreprise cliente ne peut plus les payer, risque du client-consommateur si l'entreprise en faillite ne peut plus assurer le service après-vente...

Ces risques s'exercent sur des marchés, c'est-à-dire des lieux de confrontation de l'offre et de la demande : marché des biens de consommation pour les clients, marché des capitaux pour les investisseurs, marché du travail pour les salariés, marché de la sous-traitance pour les fournisseurs...

L'entreprise est par essence un lieu conflictuel, car ses différents acteurs ont des intérêts différents ou divergents. Il faut pourtant que ces acteurs parviennent à s'entendre et que l'entreprise, créatrice de richesse, puisse vivre et se développer. La problématique de l'entreprise — pas facile à résoudre, on en conviendra — est la suivante : comment satisfaire à la fois les clients, le personnel et les actionnaires, sans étrangler les fournisseurs, tout en finançant le développement de l'entreprise ?

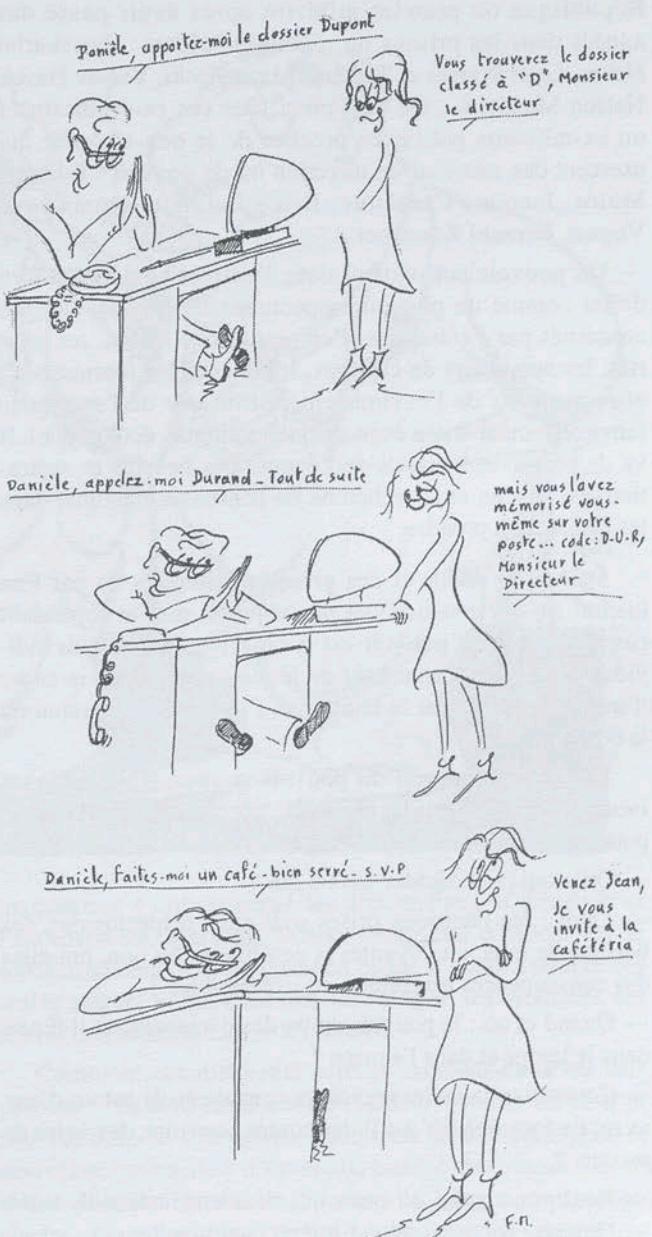
2) Par **non-violence**, nous entendrons à la fois une recherche et une sagesse qui donnent sens à la destinée de chacun et à l'histoire de l'humanité, un mode de vie et d'action respectueux des hommes et de la nature, et un mode de lutte respectueux de l'adversaire — mais n'excluant ni la pression ni la contrainte — et ouvert à la négociation et à la réconciliation.

La non-violence a vocation à inspirer à la fois :

— ceux qui veulent limiter le pouvoir des autorités en place, c'est-à-dire exercer un contre-pouvoir pour faire respecter plus de justice, de liberté ou de dignité. C'est ce qu'ont fait Mohandas Gandhi contre le pouvoir colonial anglais, Martin Luther King contre le pouvoir ségrégationniste blanc, Cesar Chavez contre le pouvoir des propriétaires de l'agri-business.... C'est ce que font chaque jour les syndicats et représentants du personnel dans l'entreprise pour faire contrepoids à la direction et créer un équilibre de pouvoirs.

— ceux qui voudraient faire régner plus de justice et de démocratie après avoir conquis le pouvoir par des luttes non-violentes. On en a encore peu d'exemples historiques, si ce n'est le pouvoir, plus ou moins durable et plus ou moins

LE POUVOIR DANS L'ENTREPRISE N'EST PLUS CE QU'IL ETAIT...



non-violent, de ces militants qui deviennent président de la République ou premier ministre après avoir passé des années dans les prisons du régime précédent : Jawaharlal Nehru, Lech Walesa et Tadeusz Mazowiecki, Vaclav Havel, Nelson Mandela... On peut aussi citer ces ex-syndicalistes ou ex-militants politiques proches de la non-violence qui exercent des missions de direction ou de pouvoir : Edmond Maire, Jacques Chérèque, Brice Lalonde, Dominique Voynet, Bernard Kouchner...

Un pouvoir non-violent dans l'entreprise pourrait être défini comme un pouvoir respectueux de tous les acteurs concernés par l'entreprise (l'entreprise elle-même, ses salariés, les apporteurs de capitaux, les clients, les fournisseurs) et respectueux de l'environnement extérieur de l'entreprise (environnement socio-économique, politique, écologique). Il va de pair avec le souci de l'écoute des besoins et aspirations de chacun et la recherche du consensus maximal dans les décisions à prendre.

3) Des individus et des groupes différents de par leur identité et leur fonction ont des objectifs qui ne coïncident pas forcément. **Le pouvoir** est la capacité pour certains individus d'agir sur d'autres ou de les faire agir, dans le cadre d'une réciprocité, par la légitimité, l'autorité, la pression ou la contrainte.

En fait, la question du pouvoir se résume en quelques interrogations : qui décide quoi, où, quand, comment et pourquoi ?

— Qui : qui peut décider envers qui ?

— Quoi : les décisions prises sont-elles respectueuses des besoins de tous, intelligentes et équilibrées ou non, ont-elles des conséquences réversibles ou irréversibles ?

— Quand et où : le pouvoir du ou des décideurs est-il limité dans le temps et dans l'espace ?

— Comment : le ou les décideurs consultent-ils autour d'eux avant de trancher ? Y a-t-il des contre-pouvoirs, des voies de recours ?

— Pourquoi : celui ou ceux qui décident le font-ils selon leur intérêt propre ou selon l'intérêt commun ?

Le pouvoir et l'autorité peuvent avoir l'un par rapport à l'autre deux significations différentes.

- Dans une première acception, l'autorité est l'influence d'une personne qui, par sa personnalité ou son rayonnement, sa crédibilité ou sa compétence..., et sans forcément détenir un quelconque pouvoir, exerce une action sur le groupe dans lequel elle vit ou travaille. Ainsi, une secrétaire aura de l'autorité : on tiendra compte de ses avis ; un consultant aura de l'autorité : il n'émet pourtant que des propositions.

Le pouvoir, au contraire, est le droit et la capacité de faire des choix et de prendre des décisions qui engagent l'organisation, et notamment d'exercer un commandement hiérarchique sur d'autres membres du groupe.

Un chef d'établissement pourra ainsi détenir le pouvoir, reçu de la direction (il embauche, signe les chèques...), mais n'avoir pas d'autorité (pas de charisme, pas de qualités relationnelles).

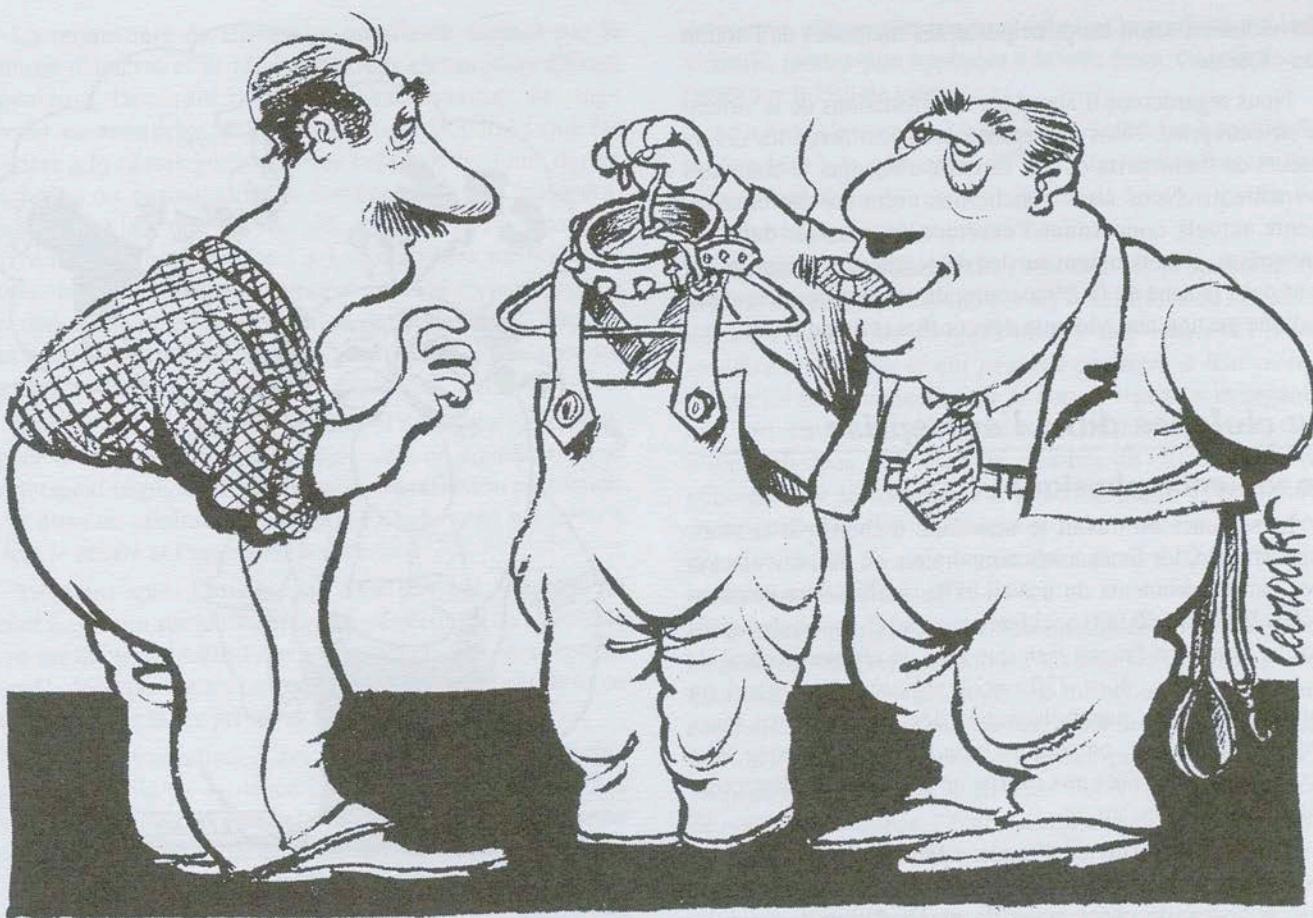
L'idéal est bien sûr que le pouvoir soit attribué à celles et ceux qui ont de l'autorité...

- Dans une deuxième acception, l'autorité est verticale, c'est le droit de prendre les décisions, d'engager l'organisation, de commander les hommes, avec la ressource de contrainte que donne une position hiérarchique supérieure...

Le pouvoir, au contraire, est horizontal : c'est la capacité d'un acteur de faire agir un autre acteur. Il appartient donc à la ou aux personnes qui le prennent ou qui l'exercent : les commerciaux auront un pouvoir de fait dans telle entreprise, les routiers ou les cheminots ont le pouvoir de paralyser la France, les représentants du personnel (délégués du personnel, comité d'entreprise, délégués syndicaux...) sont un pouvoir ou plutôt un contre-pouvoir dans l'entreprise, le personnel en grève exerce temporairement son pouvoir par une action de pression ou de contrainte, etc.

Pour les praticiens de la sociologie des organisations, les sources du pouvoir sont :

- les connaissances et la compétence (savoir et savoir-faire) ;
- la maîtrise du rapport à l'environnement et à l'information ;
- la maîtrise des flux de communication ;



— l'utilisation des règles d'organisation et de fonctionnement de l'organisation.

Le pouvoir peut résulter d'une situation de fait qui n'est pas forcément conflictuelle (le pouvoir du bureau d'études dans telle entreprise, le pouvoir des hauts fonctionnaires qui restent alors que les ministres passent...), ou bien il peut se manifester à l'occasion d'un rapport de force exercé par telle personne ou tel groupe qui souhaite obtenir satisfaction à ses revendications, légitimes ou non.

Dans cet article, le mot pouvoir sera utilisé aussi bien dans le sens « autorité hiérarchique de décision et de com-

mandement » qui concerne les actionnaires, la direction et l'encadrement, que dans le sens « capacité d'influer sur le fonctionnement de l'organisation et sur le comportement des autres acteurs », qui concerne les salariés, les syndicats, les clients, les fournisseurs et les médias.

Comment ces différents acteurs exercent-ils *le* ou *leur* pouvoir ? Ils sont capables du meilleur comme du pire, et peuvent faire de l'entreprise aussi bien un lieu anxiogène et invivable qu'un lieu d'épanouissement des personnes et d'humanisation du monde. Peuvent-ils, pourraient-ils exercer leur pouvoir ou leur contre-pouvoir selon l'esprit de la

non-violence, selon les principes et les méthodes de l'action non-violente ?

Nous regarderons d'abord les manifestations de la violence en entreprise. Nous passerons ensuite en revue les divers acteurs de l'entreprise et leur capacité à changer le cours des événements. Nous nous pencherons enfin sur les changements actuels concernant l'exercice du pouvoir dans les entreprises, et notamment sur les démarches d'entreprise qui vont dans le sens de la démocratie, du respect des personnes et d'une gestion non-violente des conflits et du pouvoir.

La violence dans l'entreprise

La violence physique

La violence au travail se manifeste d'abord par la mort, la souffrance, les incapacités temporaires ou définitives causées par les accidents du travail et les maladies professionnelles. Plus de 650 000 accidents avec arrêt sont indemnisés chaque année en France rien que dans le régime général de Sécurité sociale, dont 730 accidents mortels. Quand on connaît les effets psychologiques des accidents sur leurs témoins immédiats, on mesure mieux que la violence faite aux corps et celle faite aux esprits ne peuvent être dissociées l'une de l'autre.

74 % des salariés en France s'estiment exposés à des risques professionnels comme la présence de poussière dans l'air, le risque de chute grave, la manipulation de produits toxiques ou dangereux.

54 % déclarent rester longtemps debout, 38 % porter des charges lourdes et 37 % rester longtemps dans une posture pénible ou fatigante à la longue. Dans la rubrique conditions de travail, il faut citer aussi le bruit, la chaleur ou le froid, l'humidité, les vibrations, les fortes cadences (sur les chaînes de production, notamment dans la confection textile, dans les grandes surfaces, les abattoirs...).

Malgré les améliorations apportées par les lois De Robien ou Aubry, les horaires de travail sont souvent excessifs, notamment pour les chauffeurs routiers, ou à rallonge, notam-



HARCÈLEMENT MORAL

ment pour les cadres — au point que la pointeuse, autrefois honnie, est maintenant devenue instrument de libération —, ou émièttes à l'extrême, comme dans la distribution.

La violence psychologique

Les conditions psychologiques du travail sont tout aussi éprouvantes : où est la dignité de la personne quand un PDG ne dit pas bonjour à la standardiste en passant devant elle, quand les cadres ne serrent pas la main des opérateurs dont ils ont la responsabilité, quand les WC ou les douches sont malpropres et les salles de pause inexistantes ?

La monotonie du travail se manifeste surtout par le manque d'intérêt et la répétitivité des tâches. Les élèves-ingénieurs, lassés au bout de quatre semaines de stage ouvrier en entreprise, sont massivement stupéfaits que les ouvriers à la chaîne puissent vivre cela tous les jours durant vingt-cinq ou quarante ans, et entendent souvent les opérateurs de base leur dire : « Travaille à l'école pour ne pas être obligé de faire notre boulot ! » Les nouvelles méthodes de production, le plus souvent fondées sur la responsabilisation des opérateurs et la diversification de leurs tâches, accroissent aussi leur tension nerveuse : flux tendus, juste-à-temps, Kanban, maintenance productive totale, 5 S, SMED...

Mais si une culture non-violente d'entreprise doit développer la responsabilité de chacun, cela ne signifie-t-il pas davantage d'implication, d'initiative, de réflexion personnelle, et donc un minimum de tension ? On ne peut pas avoir à la fois le beurre et l'argent du beurre...

Trois ans après la traduction d'un ouvrage allemand de Heinz Leymann sur le *mobbing*, ou persécution au travail, le livre du docteur Marie-France Hirigoyen, *Le harcèlement moral*¹, décrypte les mécanismes de la violence perverse au quotidien, dans la vie privée et dans l'entreprise.

Une vaste consultation des inspecteurs et des médecins du travail a mis en évidence les dégâts provoqués par les *social killers* qui pratiquent le management par la terreur. Les secteurs les plus touchés sont le commerce, notamment la grande distribution et l'hôtellerie, les services, notamment le nettoyage, mais aussi le secteur public, particulièrement les hôpitaux.

La synthèse ministérielle évoque trois cas de figure :

— le « *harcèlement pervers* », qui est le fait de véritables psychotiques (le harcèlement sexuel s'inscrit généralement dans cette catégorie) ; il se manifeste par les insultes, les brimades, les humiliations, la mise à l'écart, la surveillance permanente, l'assignation d'objectifs irréalisables ou contradictoires...

— le « *harcèlement institutionnel* », qui désigne les dérives des techniques managériales de pression sur les salariés (menaces de sanctions disproportionnées, de non-versement

de primes, chronométrage pour calculer la productivité individuelle, pauses-pipi imposées à heures fixes, interdiction de parler sur le lieu de travail...) ;

— le « *harcèlement stratégique* », qui consiste à acculer les indésirables à la démission ou à monter contre eux un dossier de licenciement en les privant de tout ou partie des indemnités légales ou conventionnelles.

En Suède, un décret de 1994 définit le harcèlement comme « *les actions répétées et répréhensibles ou nettement négatives qui sont dirigées contre des employés d'une manière offensante et qui peuvent conduire à leur mise à l'écart de la communauté sur le lieu de travail* » et organise une prévention et une répression du harcèlement. Cela n'empêche pas la hausse du nombre de cas de maladies générées par le harcèlement psychologique et reconnues comme telles par les assurances sociales suédoises : une progression de 80 % chez les femmes et de 120 % chez les hommes entre 1996 et 1998.

D'autres pratiques, sans être qualifiées de harcèlement, mettent une énorme pression sur les salariés : dans la grande distribution, les chiffres d'affaire du rayon et du magasin, comparés à ceux des autres magasins et à ceux du même jour de l'année précédente, sont édités quatre fois par jour, à 10 heures, à 12 heures, à 16 heures et à la fermeture. Dans de nombreuses usines, l'écart entre l'objectif et la réalisation du jour ou de la semaine s'inscrit sur des tableaux électroniques suspendus au-dessus des opérateurs. La surcharge de travail en temps limité, les situations d'incertitude, la gravité et la visibilité des erreurs possibles sont des facteurs anxiogènes. Aux États-Unis, le stress est à l'origine de 60 à 80 % des accidents du travail. Au Japon, le *karôshi*, « la mort par excès de travail », tue en moyenne 10 000 salariés sur les 32 600 suicidés par an.

Dans une étude du ministère de l'emploi publiée en juillet 1999, 60 % des salariés affirment « *croire une sanction sur leur emploi ou leur rémunération en cas d'erreur de leur part* », 30 % déclarent vivre des « *situations de tension avec leur hiérarchie* », et 21 % avec leurs collègues. Dans une culture non-violente d'entreprise, où le

droit à l'erreur est reconnu en même temps qu'est affirmé le devoir de veiller à ne pas renouveler les erreurs, le premier chiffre devrait être réduit considérablement. En revanche, il n'est pas sûr que les tensions avec la hiérarchie et avec les collègues diminueraient : simplement, les conflits seraient gérés sainement au fur et à mesure, « sans perdant », et seraient beaucoup moins générateurs de malaise ou d'anxiété.

Le *reengineering* ou reconfiguration de l'entreprise pour faire face à la concurrence internationale, la « réorganisation du travail » — renforcée par les lois sur l'aménagement et la réduction du temps de travail — ont pour but d'augmenter la productivité et la qualité en réduisant les coûts et les délais, mais ils provoquent souvent la chasse aux temps morts et aux pauses, l'accélération et l'automatisation des tâches, la compétition entre équipes et individus, l'obligation de présence à la maison dans le cadre d'astreintes, les appels téléphoniques au domicile pour raisons professionnelles, la pression permanente de l'obligation de résultat...

Par ailleurs, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (les NTIC : fax, bip, téléphones et ordinateurs portables, Internet, Intranet...), qui présentent beaucoup d'avantages, sont aussi la cause d'un *zapping* permanent, d'une fragmentation et d'une désynchronisation croissante des temps et des rythmes de travail. Elles se substituent au face-à-face physique, génèrent une intensité du travail et un stress qui dégradent la qualité de la vie au travail et la qualité de vie tout court.

La violence institutionnelle

Les systèmes de rémunération et les dispositions des conventions collectives sont une autre manifestation de l'injustice et de la violence. Les personnes qualifiées ont les métiers les plus intéressants et sont bien payées. Les personnes non qualifiées ont les travaux les plus pénibles et inintéressants, et sont les moins payées : elles devraient être payées décemment précisément parce que leurs tâches sont usantes et sans intérêt, et cela jusqu'à ce que ces tâches soient supprimées, ou réduites, ou mieux réparties. Pourquoi les indemnités conventionnelles de licenciement

d'un cadre et d'un ouvrier ayant exactement la même ancienneté dans l'entreprise sont-elles de vingt-quatre mois de salaire pour le cadre et seulement de seize mois pour l'ouvrier, alors que le salaire mensuel de l'un est déjà cinq fois supérieur à celui de l'autre ?

Il s'agit là de violences causées du fait des choix des actionnaires, des consignes de la direction, des pratiques de l'encadrement ou d'une négociation sociale insatisfaisante. Les violences et le stress provoqués par les clients seront évoqués plus loin. Il faudrait aussi évoquer le rôle de l'entreprise envers la société (chômage, exclusion, précarité... ou au contraire emploi, insertion, formation) et envers l'environnement (pollution de l'eau, des sols, de l'air, gaspillage des ressources, destruction des sites..., ou au contraire conception écologique et recyclage des produits, économies d'énergie, recyclage des déchets, préservation des sites et des écosystèmes...).

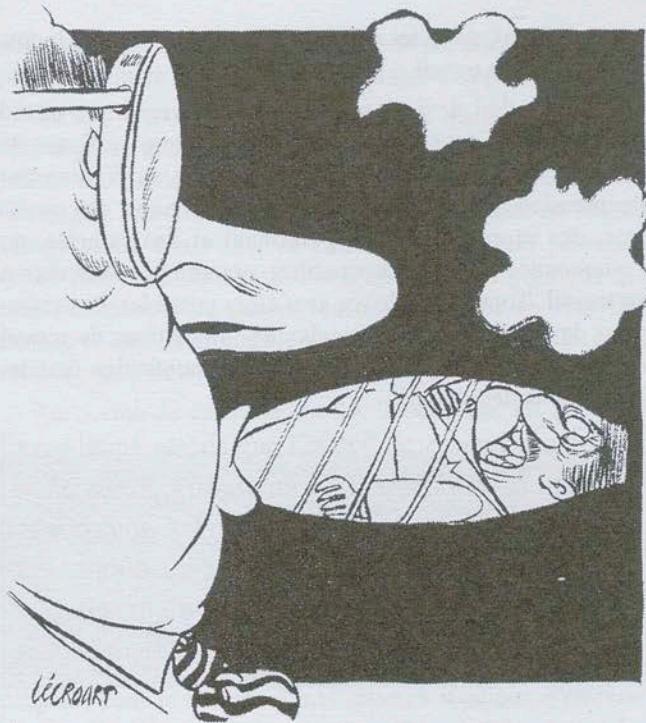
Il faudra bien un jour que les résultats des entreprises ne se limitent pas aux résultats financiers, et que leur imposition par le fisc soit modulée selon leurs performances sociales et environnementales.

Le pouvoir des divers acteurs de l'entreprise

Le pouvoir des associés (ou actionnaires)

Dans nos sociétés libérales, le pouvoir au quotidien dans l'entreprise est exercé par la direction, mais celle-ci tient elle-même son pouvoir d'une instance qui se réunit, avec une périodicité plus ou moins longue, pour le lui déléguer.

Dans les services publics — qui peuvent être considérés comme des entreprises de service dans le sens où ils satisfont les besoins des usagers et font travailler des salariés, mais où la notion de risque n'existe pratiquement pas —, le pouvoir est détenu par les représentants de l'État, des collectivités territoriales ou des organismes de santé et de protection sociale. Les citoyens pourraient davantage exercer leur



pouvoir dans les instances paritaires, ou comme décideurs lors des élections politiques. On éviterait par exemple que l'État ne s'autorise à renouveler indéfiniment les contrats à durée déterminée de certains de ses agents, ou à payer ses nouveaux fonctionnaires avec cinq mois de retard, alors que sa Justice poursuit les entreprises privées qui auraient de tels comportements. On veillerait aussi à ce que l'État-client règle ses fournisseurs avec des délais tels qu'il ne mette pas en faillite de nombreuses entreprises.

Dans les sociétés commerciales, qui ont pour objectif et pour obligation de générer des bénéfices, le pouvoir est détenu par les propriétaires des parts sociales (associés ou actionnaires). Lors de l'assemblée générale ou du conseil d'administration sont désignés, ou élus, le président ou le gérant, et votées les orientations proposées par la direction.

Les porteurs individuels et les salariés actionnaires n'ont pas beaucoup de poids dans ces assemblées face aux gros

porteurs que sont les entreprises ou les investisseurs institutionnels (les *zin-zin* : banques, compagnies d'assurances, caisses de retraite...) Ils pourraient pourtant être présents, poser des questions, émettre des critiques, proposer des orientations, et certains le font avec succès, par exemple pendant l'assemblée générale de Total-Fina-Elf après le naufrage de l'Erika.

Les fonds de pension, notamment anglo-saxons, sont aujourd'hui des actionnaires prédominants qui parfois pressurent l'entreprise comme un citron, exigent de la direction un taux de bénéfice garanti, impulsent le mouvement actuel de fusions d'entreprise aux États-Unis et en Europe. Cette course au gigantisme est censée permettre au groupe d'atteindre une « taille critique », créer des économies d'échelle, augmenter la rentabilité future... et les dividendes des actions.

Ces fonds ont cependant des effets stabilisateurs, car ils misent souvent sur la longévité des entreprises, et ne recherchent pas forcément des bénéfices importants à court terme.

Mais qui détient le pouvoir dans ces caisses de retraite par capitalisation ? Les citoyens y sont représentés, mais ils n'exercent pas assez leur droit de contrôle sur la stratégie des fonds. Même en France, les femmes détiennent plus de 60 % des actions car elles vivent plus longtemps que les hommes : exercent-elles leur pouvoir pour faire respecter par exemple le principe d'égalité de rémunération hommes-femmes ?

Les actionnaires peuvent être un pouvoir qui oblige l'entreprise à avoir des comportements responsables : aux États-Unis, deux milliards de dollars ont été placés dans les « fonds éthiques ». En France, cette épargne est investie dans des fonds comme les Cigale (Clubs d'investissement pour la gestion alternative et locale de l'épargne), Autonomie et solidarité, la Caisse solidaire Nord-Pas-de-Calais, ou la Nef (Nouvelle économie fraternelle), en Suisse dans la fondation Ethos, dont un des critères est la durabilité financière, sociale et environnementale, mais aussi en Allemagne, en Belgique, en Hollande... Ces fonds investissent dans des entreprises à condition qu'elles respectent un

certain nombre de règles en matière de recrutement, de conditions de travail, de relations avec les fournisseurs, d'information des salariés et des clients, de relations sociales, de politique écologique...

Amnesty International a créé une section spécifique chargée de surveiller les entreprises.

L'éthique connaît le même mouvement de fond que le biologique dans l'agriculture ou le respect de l'environnement dans l'industrie : considérée autrefois comme antinomique de la rentabilité, elle est devenue aujourd'hui compatible avec l'intérêt de l'épargnant ou de l'entreprise, et sera demain incontournable par les entreprises. L'économiste bengali Amartya Sen, prix Nobel 1999 de sciences économiques, défend même l'idée que la vertu renforce l'économie. L'état économique de l'Afrique, minée par la corruption, ne lui donne-t-il pas raison ?

Le pouvoir de la direction

Par direction, nous entendrons le PDG et les cadres opérationnels ou fonctionnels membres de l'équipe dirigeante de l'entreprise.

La direction exerce le pouvoir de définir les orientations stratégiques de l'entreprise, de choisir les produits et les services à vendre, les marchés à conquérir, les canaux de distribution, de faire des emprunts, d'investir, d'ouvrir ou de fermer des établissements, de déposer des brevets, de concevoir l'outil et les méthodes de production, de définir le degré d'automatisation, d'embaucher, de fixer les rémunérations, de licencier, de choisir les fournisseurs et les distributeurs et de nouer avec eux des partenariats, de définir l'importance des stocks, de passer des accords avec des concurrents, de se développer à l'étranger...

La direction fait tous ces choix sous la pression des demandes des clients, selon les exigences ou sous le contrôle des actionnaires, avec les suggestions de l'encadrement, sous la pression des demandes des salariés ou des revendications des syndicats, dans le cadre des règles imposées par la loi française ou la législation européenne (droit civil, com-

mercial, fiscal, droit des sociétés, droit de la propriété industrielle, droit du travail...).

La direction devient autocratique ou tyrannique quand des dirigeants qui n'ont pas acquis un degré suffisant de développement humain n'écoutent pas suffisamment l'expression de l'encadrement, le contre-pouvoir des syndicats, des représentants du personnel et des salariés, ou l'intervention des pouvoirs publics, notamment l'inspection du travail. Toutes les dérives sont alors possibles, et l'entreprise devient alors un lieu invivable : conditions de travail éprouvantes ou dangereuses, écarts de rémunération scandaleux, climat détestable...

« Dans un contexte économique de compétition à outrance [...] où les pratiques des entreprises sont portées à la connaissance du public, les dirigeants sont capables du pire et du meilleur. »

Étienne Godinot

Dans un contexte économique de compétition à outrance, dans ce contexte culturel où les pratiques des entreprises sont portées à la connaissance du public, les dirigeants sont capables du pire et du meilleur. Il n'est pas sûr que toutes les entreprises doivent aller aussi loin que Jacques Benoit, ce patron d'une entreprise lyonnaise de conditionnement de fruits secs employant 160 salariés qui se faisait noter tous les ans par ses salariés et remettait en jeu son mandat s'il n'avait pas la moyenne. Mais beaucoup pourraient faire comme Bertrand Martin, ce président d'une entreprise de construction de moteurs diesel : il a rendu la vie et la prospérité à l'entreprise en perdition dont il venait de prendre la direction en suscitant la parole et l'initiative des salariés réunis en groupes de travail et en s'engageant à mettre en œuvre 70 % de leurs propositions dans les six mois.

Un cabinet comme Utopies, créé en 1993, encourage ses clients, des entreprises, à intégrer la responsabilité sociale au cœur même de leurs pratiques de gestion plutôt que de mener

des actions de mécénat qui restent à la périphérie de l'entreprise et risquent d'être taxées à juste titre d'opportunisme.

La citoyenneté de l'entreprise est le souci de beaucoup d'entreprises de contribuer activement à la prospérité de leur milieu d'insertion. Certes, leur vocation de base demeure inchangée : satisfaire la demande de leur clients en restant compétitives. Mais elles ne peuvent assurer leur pérennité qu'en respectant la sensibilité d'une opinion publique qui leur fait devoir de traiter leurs partenaires en citoyens adultes et leur environnement naturel comme leur bien commun le plus précieux.

La norme de certification SA 8000, créée en 1996 par l'association américaine *Council on economic priorities accreditation agency* (CEPAA) vise à garantir, en neuf points, la sécurité et la décence des conditions de travail : interdiction du travail des enfants, du travail forcé, des pratiques disciplinaires abusives, de toute discrimination, liberté syndicale et négociation collective, respect de minima en matière d'hygiène et de sécurité, de temps de travail, de rémunération, de système de gestion. Le cabinet *Arese* se propose, pour le compte d'investisseurs soucieux d'éthique, de coter les entreprises sur plusieurs plans : management des ressources humaines, relations avec les clients, les actionnaires, la société civile, l'environnement...

Le pouvoir de l'encadrement

Par encadrement, il faut entendre les cadres moyens et agents de maîtrise qui font l'interface entre la direction et les autres salariés. De même que la direction est souvent coincée entre le marteau des actionnaires et l'enclume du personnel, l'encadrement est lui aussi placé entre le marteau de la direction et l'enclume des employés et ouvriers. Si la direction conduit l'entreprise à la manière autoritaire, par la peur, la menace, la pression permanente, il est presque automatique que l'encadrement fasse de même envers les autres salariés. Si au contraire la direction cherche à donner du sens au travail de chacun et impulse un mouvement de responsabilisation du personnel, l'encadrement pourra être un élément moteur de ce projet d'entreprise. « *Les petits chefs,*

on les craint. Les moyens chefs, on les supporte. Les grands chefs, on les suit. »

Le management est l'art de stimuler ses collaborateurs en combinant l'exigence et la convivialité. Précisons au passage qu'on ne peut pas « motiver » une personne, ce qui serait de la manipulation : seul l'individu peut trouver en lui-même le désir de l'action. Comme le chantait Brassens, « *la (motivation), papa, ça n'se commande pas* »... Les verbes clés d'un management respectueux et participatif sont : écouter, sécuriser, former, informer, faire confiance et déléguer, féliciter, sanctionner les hors-jeu, prévoir, gérer les conflits de façon constructive, créer l'interdépendance des membres de l'équipe, évaluer l'action individuelle et la performance collective, fêter les succès.

Un vrai management procède d'abord d'un état d'esprit de respect et de considération des hommes et des femmes que l'on dirige, d'une volonté de favoriser l'épanouissement des personnes dans le respect de leur liberté :

- responsabiliser chacun dans le diagnostic et dans le traitement des dysfonctionnements de l'équipe ou de l'entreprise ;
- exclure toute relation de pouvoir fondée sur la satisfaction du désir du supérieur : dans une relation hiérarchique, la zone d'autonomie du N-1 correspond à une zone d'incertitude pour N, qui doit apprendre à vivre avec cette incertitude ;
- laisser aux salariés la possibilité de dire non à un projet du N+1 pour N qui ne correspond pas au projet de N pour lui-même, ou à un projet que l'on juge mauvais pour l'avenir de l'entreprise.

Le pouvoir des salariés

Les salariés n'ont pas le pouvoir dans l'entreprise, mais ils ont du pouvoir. Leur compétence et leur motivation, leur créativité et leur esprit d'initiative sont les atouts essentiels de la réussite de l'entreprise. Les dirigeants le savent bien, qui font parfois faire des enquêtes de motivation pour identifier les motifs d'insatisfaction et de démotivation des troupes... Dans les entreprises innovantes et dynamiques, les dirigeants ne sont pas forcément fâchés d'avoir comme

interlocuteurs des femmes et des hommes qui ont du franc-parler, qui savent dire ce qui va et ce qui ne va pas, voire même qui osent aussi dire non quand ils le croient nécessaire.

Le pouvoir des salariés peut bien sûr s'exercer de façon positive, dans les réunions d'expression et de concertation, par l'émission d'idées, la participation à des groupes de projet ou à des cercles de qualité.

L'actionnariat des salariés vise à permettre aux membres du personnel d'acquérir des parts du capital, et à se sentir plus impliqués dans la recherche de rentabilité de l'entreprise, dans sa gestion, dans ses résultats puisque le salarié touche alors des dividendes. Certaines formes de société, comme les Scop (Sociétés coopératives ouvrières de production), prévoient même que les actionnaires soient principalement les salariés. Le résultat de l'entreprise est alors divisé en trois parts : l'intéressement des salariés, la rémunération des actionnaires, les investissements et réserves de l'entreprise.

Mais ces entreprises ne sont pas la majorité, tant s'en faut. Dans beaucoup d'entreprises, notamment les petites où il n'existe pas de représentants du personnel crédibles ou de contre-pouvoir syndical, les salariés n'ont qu'un droit : celui de se taire, d'obéir docilement aux ordres, de supporter les mauvaises conditions de travail et les sautes d'humeur de leur hiérarchie, à défaut de chercher du travail ailleurs.

Les médecins du travail, les psychologues et les praticiens de la psycho-sociologie du travail, les ergonomes constatent les dégâts physiologiques et psychologiques causés par les conditions de travail abrutissantes et les ambiances détestables, y compris de nouvelles formes de maladie mentale : troubles de la mémoire, de la pensée, du jugement, jusqu'à l'anxiété. Comment les salariés parviennent-ils à accepter sans protester des contraintes de travail toujours plus dures, dont ils savent pourtant qu'elles mettent en danger leur intégrité mentale et psychique ?

Pour le psychiatre Christophe Dejours, auteur du livre *La souffrance en France*², à l'origine de ce consentement silencieux se trouvent la peur et la honte. Pour pouvoir endurer la souffrance sans perdre la raison, on se protège.

Si des injustices sont commises et si le mal se banalise en entreprise, selon Christophe Dejours, c'est avec le consentement des salariés obtenu par ce qu'il appelle la « *domination symbolique* ». L'adhésion au discours économiste ne relève pas de la simple résignation ou du constat d'impuissance face à un processus qui nous dépasserait, mais elle fonctionne aussi comme une défense contre la conscience douloureuse de sa propre complicité, de sa propre collaboration et de sa propre responsabilité dans le développement du malheur social.

On fait passer pour un *malheur* ce qui relève en fait de l'exercice du *mal* commis par certains contre d'autres. Ce processus favorise la tolérance sociale à l'injustice et à l'exclusion.

Cette thèse rejoint parfaitement le principe de non-coopération cher aux militants de la non-violence, déjà énoncé par Étienne de la Boétie ou David-Henry Thoreau : la force des oppressions et des injustices dans une société (ou dans une organisation, un groupe...) provient de la résignation, de la passivité, du silence de la majorité des membres de cette société ou de ce groupe, et souvent même de la complicité des victimes elles-mêmes.

La résistance des salariés ne s'exerce pas uniquement par la grève, mais aussi par la grève du zèle ou l'excès de zèle (pour réduire ou paralyser la production, on fait le minimum exigé, ou au contraire on respecte scrupuleusement et bêtement toutes les consignes), voire la « désobéissance sociale » plus ou moins ouverte qui pourrait s'apparenter à la désobéissance civile. Dans les pires cas, il peut s'agir de non qualité (mais les ouvriers aiment généralement le travail bien fait), voire exceptionnellement de sabotage dans les situations de désespoir.

Le pouvoir des syndicats

Les salariés exercent leur pouvoir aussi par l'action collective, qui a été et reste un facteur indéniable de progrès humain et social. Le syndicalisme est une force de proposition, de pression et de négociation. C'est dans l'entreprise

un contre-pouvoir aussi nécessaire que les partis de l'opposition politique dans une société démocratique. Mais on connaît aussi les perversions de l'action syndicale :

- grève pour des objectifs corporatistes (ex. : les grèves des pilotes de ligne parce que leur rémunération n'est que de 50 000 F par mois...) ;

- grève systématique dans certaines entreprises très syndicalisées avant même de présenter des revendications ou des propositions ;

- utilisation de moyens de lutte totalement inadaptés à la situation : ainsi, la grève des cheminots en décembre 1995 pour défendre les lignes secondaires de la SNCF a renforcé le poids des transports routiers (camions, bus, voitures). D'autres modalités d'action sont sans doute à imaginer pour ne pas pénaliser la population ni décrédibiliser l'entreprise, tels que la gratuité des transports pendant la durée de l'action, en veillant à assurer la sécurité...

La faible importance des syndicats en France par rapport aux autres pays européens et le nombre important de grèves en font la preuve : pour les entreprises, mieux vaut un partenaire solide et consistant qu'un partenaire inorganisé ou inexistant. Le syndicalisme en France est faible, mais il deviendra fort quand il sera fiable.

Malgré leur apparent déclin, les organisations syndicales participent aujourd'hui encore à des fonctions essentielles des relations professionnelles qu'aucune autre institution nouvelle ne paraît en mesure de remplir à leur place :

- une fonction démocratique : donner la parole dans la vie professionnelle à tous ceux qui travaillent ou veulent travailler, participer à la vie d'institutions publiques : Conseil économique et social, Conseil de Prud'hommes, Sécurité sociale, Assedic, caisses de retraite...

- une fonction économique : contribuer à une répartition plus équitable de la richesse ;

- une fonction sociale : constituer un facteur de cohésion sociale en participant à la lutte contre l'exclusion, la pauvreté, la violence et les désordres sociaux.

En outre, les confédérations syndicales développent une coordination à l'échelle internationale.

Les syndicats forgent aussi de nouvelles alliances, généralement temporaires, avec des organisations partageant les mêmes objectifs : groupements écologistes, associations de défense des droits de l'homme ou de minorités ethniques, coopératives, mouvements de femmes, organisations de consommateurs...

Le pouvoir des clients

Les clients sont de vrais décideurs de l'avenir de l'entreprise, car ils amènent l'activité et le chiffre d'affaires. Les entreprises ont maintenant intégré cette évidence dans leur stratégie, dans leur projet, dans leur culture. Le pouvoir des clients peut toutefois amener le meilleur comme le pire.

Les sociétés, à cause du pouvoir des clients, doivent faire face à l'activité de plus en plus intense de certains groupes de pression. Les ONG qui dénoncent les violations des droits de l'Homme n'hésitent plus à mettre en cause notamment les entreprises qui, selon elles, s'en rendent complices. Dans son rapport, intitulé *Le prix du pétrole*, Human Rights Watch s'attaque ainsi à la politique suivie par Shell dans le delta du Niger. La campagne « De quel bois bricolons-nous ? », initiée par Agir ici, appelle les enseignes de matériel de bricolage à indiquer le nom et la provenance des pièces de bois qu'elles vendent pour éviter la surconsommation de bois tropicaux. Le collectif *De l'éthique sur l'étiquette* se bat pour la production dans des conditions décentes des vêtements, chaussures et articles de sport et réclame la création d'un label européen sur les produits importés. La fondation Step se soucie des conditions équitables dans la production et le commerce de tapis. Des organisations comme Max Havelaar, Artisans du Monde, Vacances respectueuses agissent pour que les consommateurs deviennent « consom-acteurs », c'est-à-dire se soucient des conditions dans lesquelles le café, le thé ou les produits artisanaux ont été produits et les travailleurs rémunérés, ou du rôle du tourisme dans le développement.

Mais le client peut aussi devenir despote. Certes, il y a toujours eu des clients râleurs et tatillons. Mais depuis une dizaine d'années, le slogan du client-roi à qui tout est dû (la

qualité, la quantité, la rapidité, le sourire, la disponibilité...) a fait tourner la tête à des clients qui deviennent totalement odieux avec le personnel, notamment dans les services publics, la restauration collective, le secteur bancaire. Dans une société de la vitesse et du « toujours plus », ils ne supportent plus d'attendre un peu, ils voudraient que les grandes surfaces soient ouvertes le dimanche. Pris dans une culture d'entreprise qui prône le sourire en toutes circonstances, qui martèle que le client a toujours raison, les salariés n'ont d'autre possibilité que de subir régulièrement l'agressivité des clients qui crient, s'énervent lorsqu'ils ne s'estiment pas satisfait, agressent verbalement au téléphone les salariés des services après-vente, voire profèrent des insultes et des injures à connotation sexuelle lorsqu'il s'agit de personnel féminin.

Par ailleurs, dans certains secteurs professionnels comme les transports en commun ou les services sociaux — là où ceux qui ont du travail rencontrent ceux qui n'en ont pas —, la relation aux clients peut prendre la forme de menaces, de coups ou d'actes de vandalisme.

En 1998, une étude du ministère du travail dénombrait six millions de salariés déclarant vivre des situations de tension avec la clientèle : 40 % dans le secteur public et 25 % dans le privé.

Ceux qui subissent de plein fouet cette tyrannie banalisée sont les nouveaux acteurs de la flexibilité : les sous-traitants, les indépendants, les *free-lance* pour qui le désir du client n'est pas seulement un ordre mais la condition de leur survie : ils vivent sur le fil du rasoir de contrats avec des donneurs d'ordre. Ainsi les artisans en bâtiment payés trois mois après la fin des travaux par les seigneurs du BTP qui les menacent sans arrêt de confier le chantier à quelqu'un d'autre. Les plus exposés sont les informaticiens chargés de la réparation ou de la maintenance des parcs d'ordinateurs, car les clients dont l'entreprise risque de s'arrêter transfèrent toute leur tension sur eux, exigent une réponse immédiate, menacent, demandent le nom du directeur commercial... Ce n'est plus le petit chef, c'est le client qui est devenu le nouvel arbitre des bons et des mauvais points, des promotions et des mises à l'écart.

Les autres pouvoirs

Pour être complet, il faut ajouter le pouvoir des **fournisseurs** et des **sous-traitants**. Si dans la grande distribution, les fournisseurs sont souvent pressurisés, voire traités comme des larbins, dans l'industrie automobile, les fournisseurs sont de véritables partenaires des constructeurs.

Qu'on pense aussi au pouvoir énorme des banquiers, les fournisseurs du crédit, capables de mettre une entreprise en péril s'ils lui refusent une avance passagère de trésorerie ou un prêt pour un investissement.

Il faut enfin parler du pouvoir des **médias**. La presse écrite ou télévisée influe sur le climat social : l'issue d'une grève des postiers, des routiers ou des aiguilleurs du ciel va dépendre largement des commentaires qu'en font les journalistes :

- sur le comportement des consommateurs : une information télévisée trop rapide ou trop imprécise sur un cas de listeria peut entraîner la faillite d'une fromagerie ;
- sur la politique des dirigeants : Michelin ou Total-Fina-Elf savent qu'on surveille de près leurs plans de restructuration ou leur politique d'approvisionnement.

On le voit, le pouvoir dans l'entreprise n'appartient pas seulement aux « patrons » ou aux « syndicats ». D'ailleurs, qui sont les « patrons » ? Les dirigeants ? Les actionnaires ? Ils n'ont pas forcément les mêmes intérêts ni les mêmes avis. Qui sont les « syndicats » ? La confédération nationale ? Le syndicat de branche ? La section syndicale d'entreprise ? Leurs positions peuvent être très divergentes.

Quels changements aujourd'hui dans l'exercice du pouvoir au sein des entreprises ?

Nous sommes maintenant obligés de penser la complexité. L'idée centrale de l'*analyse stratégique des organisations*, c'est que l'entreprise est un espace de jeu dont le fonctionnement est structuré par des rapports et des enjeux de pouvoir. Il convient alors déterminer qui sont les joueurs,

quel est le sens du jeu, quelle est la stratégie de chaque joueur, quels sont les jeux de pouvoir : pouvoir d'obtenir la coopération des autres, pouvoir de refuser ce que demandent les autres, pouvoir de résoudre les problèmes des autres...

Il est d'ailleurs réconfortant de savoir que les deux grands principes de la réussite de la relation et de la négociation, selon l'analyse stratégique des organisations, sont :

- de ne pas prendre les gens pour des imbéciles ;
- d'être honnête intellectuellement, de faire preuve de transparence, de dire clairement les constats et les sentiments.

L'irruption du client dans le jeu : employeur <-> salariés

Le changement majeur aujourd'hui dans l'exercice du pouvoir en entreprise, c'est probablement l'irruption de l'acteur client. Le triptyque traditionnel des acteurs principaux de l'entreprise : actionnaires/direction, salariés, clients est toujours pertinent. Toutefois, on constate que les cultures d'entreprise autoritaires sont en fort recul, au moins en Europe si l'on excepte quelques gros vieux bastions en déclin et beaucoup de petites entreprises familiales. Au conflit traditionnel actionnaires/direction <-> salariés s'est substituée une relation beaucoup plus complexe entre les trois acteurs. Les clients, ou consommateurs, sont restés longtemps passifs et se contentaient tout au plus d'un rôle d'arbitre de fait lorsqu'ils cessaient d'acheter un produit ou un service qui ne correspondait plus à leur attente. Aujourd'hui, les clients sont directement actifs dans le jeu de pouvoir qu'est le fonctionnement d'une entreprise. Le passage de la notion de « réclame » à celle de « communication » qu'utilisent les entreprises modernes en est une illustration anecdotique, mais claire.

Les idées d'autogestion des années 1970 sont quasiment oubliées par tout le monde aujourd'hui. Pourtant, depuis 1970, beaucoup de concepts nouveaux et progressistes du point de vue des relations sociales ont pénétré les entreprises : l'actionnariat des salariés, le management participatif, la citoyenneté des entreprises, la médiation... Pourquoi l'auto-

gestion n'a-t-elle jamais percé, sinon de façon expérimentale (comme dans les coopératives) ? L'une des explications est que cette idée était un prolongement de la relation bipartite traditionnelle patrons <-> salariés, et qu'elle n'a jamais pris en considération la montée en puissance du troisième grand acteur : les clients-consommateurs.

« La relation complexe actuelle met en jeu les impacts multiples des consommateurs, qui jouent maintenant un double rôle de clients et de citoyens. »

Étienne Godinot

Dans le jeu à deux s'opposaient un « commandant » (le patron doté du pouvoir financier) et ses subordonnés (les salariés dotés d'un pouvoir de résistance). La relation complexe actuelle met en jeu les impacts multiples des consommateurs, qui jouent maintenant un double rôle de clients et de citoyens. Ce jeu à trois peut aussi bien tourner en faveur des employeurs qu'en faveur des salariés. Dans les transports publics, l'alliance traditionnelle grévistes-usagers contre la direction n'est plus systématique, et le mécontentement des usagers-clients est souvent utilisé par la direction contre les grévistes. Ceci est d'ailleurs encore plus vrai dans les pays voisins de la France.

Dans l'autre sens, la relation traditionnelle patrons <-> salariés n'a, par exemple, jamais pu résoudre le grave problème de santé publique posé par l'amiante : il a fallu attendre que les utilisateurs refusent d'acheter des produits contenant de l'amiante pour que le patronat reconnaîsse cette maladie professionnelle... et s'intéresse à un nouveau marché, celui du désamiantage... La législation est ensuite venue confirmer et renforcer cette évolution, comme toujours a posteriori. Elle illustre le pouvoir grandissant des consommateurs qui sont aussi des citoyens et agissent en tant que tels.

L'organisation même des entreprises a évolué pour prendre en compte cette évolution. Le fait le plus caractéristique est

sans doute la montée en puissance du service commercial et son évolution en un « service communication et marketing ». Si l'objectif final est toujours bien de vendre et au meilleur prix pour l'entreprise, cette évolution de vocabulaire reflète une évolution de la fonction : ce service fonctionne aujourd'hui comme la « voix » des clients au sein de l'entreprise ; son pouvoir s'est largement accru depuis que les exigences des clients sont plus fortes et ne concernent plus seulement le rapport qualité/prix du produit ou service, mais aussi la qualité (par exemple, le goût pour les produits alimentaires), la protection de l'environnement (par exemple, les marées noires), l'éthique et les droits de l'homme (par exemple, Nike et le travail des enfants).

Il faut noter aussi que certaines exigences anciennes, qui relevaient d'une culture traditionnelle plus « autoritaire » de la société, se sont estompées dans le même temps : le consommateur français hésite beaucoup moins à acheter un produit non français ; il ne se sent plus « forcé » de consommer un produit ou un service *made in France* comme c'était le cas il y a trente ans pour un ordinateur, un billet d'avion ou un programme de télévision. Et si l'on revient aujourd'hui à une préférence nationale dans la consommation, c'est sur des critères (objectifs ?) de qualité, de santé ou d'éthique et non en raison d'un nationalisme ou de la pression d'une quelconque autorité. Les consommateurs des anciens pays communistes, eux, n'achèteront plus jamais ce qu'ils acceptaient d'acheter hier...

La représentation des acteurs

On ne peut pas et on ne pourra jamais considérer qu'un service interne d'une entreprise puisse devenir une représentation démocratique des clients. Toutefois, les services commerciaux ont institué des mécanismes de connaissance de leurs clients et d'observation de leurs attentes : quand les clients « votent » par leurs achats, le service commercial sait interpréter leur choix, et il a de plus en plus de pouvoir pour modifier les processus internes de production en faveur des clients.

L'amélioration de la représentation n'est d'ailleurs pas limitée aux acteurs que sont les *clients* : les *actionnaires*

sont de mieux en mieux représentés, notamment lors des assemblées générales, et ils ont accès à une information beaucoup plus complète. De même les *salariés* sont représentés par les instances représentatives du personnel (Comité d'entreprise, CHSCT) et même au Conseil d'administration, et ils sont de plus en plus informés : journaux d'entreprise, bilan social, intranet... Cette évolution est illustrée par l'évolution même du « Service du personnel », dirigé dans les années 1960 par de jeunes colonels en retraite, en une sémillante « Direction des ressources humaines » aux méthodes parfois hypocrites, mais quand même plus respectueuses des salariés.

Cette amélioration de la représentation des différents acteurs est un critère positif de résolution des conflits et un élément de progrès. Elle contribue également à l'amélioration de l'environnement législatif et réglementaire dans lequel évolue l'entreprise : ces textes officialisent souvent en effet les pratiques intelligentes et innovantes des entreprises, et instaurent des améliorations en matière de représentation, d'information, d'hygiène et de sécurité, d'aménagement et de réduction du temps de travail, de protection de l'environnement...

Dans l'entreprise actuelle, classique ou *start-up*, la fonction traditionnelle de commandement n'a certes pas disparu, mais elle s'exerce au travers d'une gestion de plus en plus complexe qui met en jeu des formes de représentation plus démocratique, et une prise en compte des droits de l'Homme. De ce point de vue, on peut dire que l'entreprise, comme la société en général, est au début d'une transition d'une vieille culture de gestion autoritaire vers une culture de résolution non-violente des conflits.

Des démarches d'entreprise prometteuses

Deux démarches d'entreprise nous semblent susceptibles de contribuer à une meilleure démocratie dans l'entreprise, à l'humanisation du monde du travail, et avoir un lien évident avec une approche non-violente du pouvoir et de la gestion des conflits, à condition qu'elles soient menées avec le souci authentique de la dignité des travailleurs et avec une volonté forte de la direction.

1) Les démarches qualité

Les démarches d'assurance qualité mises en œuvre depuis les années 1990, notamment en vue de la certification Iso 9000, ont cela d'intéressant qu'elles obligent l'entreprise à repenser son organisation, sa communication, son style de management, sans quoi elles ne sont qu'une procédure bureaucratique et paperassière. Les cinq conditions de la qualité sont des objectifs bien définis, une méthode appropriée et éprouvée, des hommes compétents, responsables et motivés, des outils adaptés et en état, des matières premières appropriées. Les deux verbes clés de la qualité sont participer et améliorer : quand on fait participer à l'amélioration, on améliore la participation.

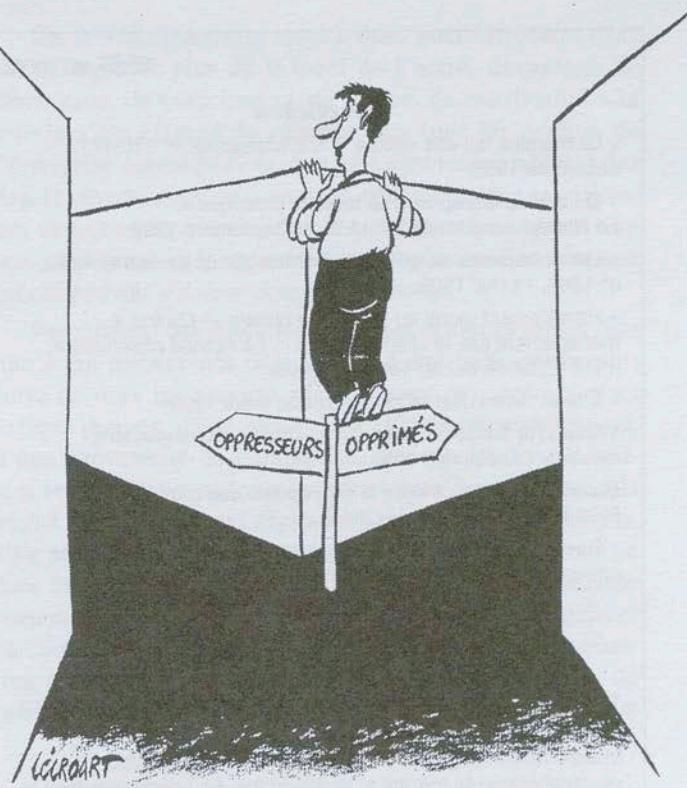
Les conditions de la durabilité d'une démarche qualité se situent à trois niveaux :

- une organisation : une volonté, un système, des procédures, des techniques, des outils...
- des relations humaines de qualité : les relations interpersonnelles (s'intéresser à ce que fait le voisin en amont ou en aval, dire ce qui va, ce qui ne va pas, ce qui pourrait aller mieux, exprimer ses besoins, prévenir si on a fait une erreur, gérer sereinement les conflits...), le management (consultation, concertation, information, conduite des réunions, formation...), les relations sociales (acceptation du contre-pouvoir des représentants du personnel ou des syndicats...) ;
- un projet d'entreprise qui donne sens au travail de chacun et de tous.

2) Le projet d'entreprise

Le projet d'entreprise peut être une démarche puissante de réflexion collective sur les finalités et sur le fonctionnement de l'entreprise, à condition que la direction n'en fasse pas un gadget à la mode, à l'occasion duquel des plaquettes luxueuses diffusent des messages artificiels sans que le personnel n'ait été vraiment impliqué. C'est une démarche qui se mène en plusieurs temps :

- Faire le constat de la situation de l'entreprise : Qui sommes-nous ? Quel est notre métier ? Quelles sont notre



histoire, notre spécificité sur le marché, notre identité spécifique, notre culture d'entreprise ? Quelles sont nos forces et nos faiblesses ? ...

- Réfléchir à l'avenir : Quelles sont les évolutions prévisibles des techniques, des besoins des clients, de la législation ? Quel est notre projet économique, industriel, commercial, social, écologique ? Quels sont les buts à atteindre, les défis à relever, nos objectifs quantitatifs et qualitatifs ? Quelle est notre vision de l'homme et de la société ? Comment pourrait se manifester la citoyenneté de notre entreprise ?

- Définir comment atteindre les objectifs : Quels sont les valeurs clés de l'entreprise, ses axes et principes d'action ? Poumons-nous définir une charte des droits et devoirs de l'entreprise et de chaque membre du personnel ? Quelles

SOURCES

Articles

- « La moralité fait-elle vendre ? », *L'entreprise*, n° 170-171, décembre 1999.
- « Quand les entreprises se touquent d'éthique », *Le Nouvel économiste*, n° 1135, 17 septembre 1999.
- « Les entreprises en quête de moralité », *Courrier cadres Apec*, n° 1300, 14 mai 1999.
- « Harcèlement moral au travail : la riposte — Quand le management tue, le client despote », *Le Nouvel observateur*, n° 1542, 24 février au 1er mars 2000.
- « Stress : la fin d'un tabou », *Enjeux*, mars 1999.
- « Quand le travail fait violence », *Travail et changement*, revue de l'Anact, mai 1999.
- Bulletin de l'Alliance pour la citoyenneté des organisations*, 59708 Marcq-en-Baroeul Cedex.
- « Quels changements dans l'exercice du pouvoir au sein des entreprises », François Marchand, IRNC, 23 juillet 2000.

Livres

- 1) Marie-France Hirigoyen, *Le harcèlement moral — La violence perverse au quotidien*, Pocket, 1999.

Marie-France Hirigoyen est psychiatre, psychanalyste, psychothérapeute familial et victimologue. Elle décrit très bien la relation perverse et ses protagonistes, l'agresseur et la victime. Les pervers font mal parce qu'ils ne savent pas faire autrement pour exister. Ils ont été eux-mêmes blessés dans leur enfance et doivent détruire pour s'affirmer. Dans un système qui fonctionne sur la loi du plus fort, du plus malin, les pervers sont rois. Le harcèlement résulte toujours d'un conflit, mais pour qu'un conflit dégénère en harcèlement, il faut la conjonction de divers facteurs : déshumanisation des rapports de travail, toute-puissance de l'entreprise, tolérance ou complicité du milieu ambiant envers l'individu pervers. « Il suffit d'un ou plusieurs individus dans un groupe, dans une entreprise ou dans un gouvernement pour que le système tout entier devienne pervers. Si cette perversion n'est pas dénoncée, elle se répand de façon souterraine par l'intimidation, la peur, la manipulation [...]. Que ce soit dans la famille, les entreprises ou les États, les pervers narcissiques s'arrangent toujours pour porter au crédit des autres le désastre qu'ils déclenchent, afin de se poser en sauveurs et de prendre ainsi le pouvoir. » L'auteur apporte bien sûr des pistes d'action pour mettre les pervers hors d'état de nuire.

- 2) Christophe Dejours, *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*, Points Seuil.

Christophe Dejours est psychiatre, psychanalyste, professeur et directeur du laboratoire de psychologie du travail du Cnam. Il affirme que le travail peut générer le malheur et l'aliénation, mais qu'il peut être aussi médiateur de l'accomplissement de soi et de la santé. Pour ce disciple d'Hannah Arendt, le processus de mobilisation de masse dans la collaboration à l'injustice et à la souffrance infligées à autrui, dans notre société, est le même que celui qui a permis la mobilisation du peuple allemand dans le nazisme. La banalité du mal repose sur un dispositif à trois étages :

1) Les héritiers du néolibéralisme conquérant et les leaders de sa mise en œuvre, qui ont des personnalités de type pervers ou paranoïaque. Ils pratiquent le mensonge (n'indiquer que les résultats positifs et non les échecs), la désinformation (diffuser des plaquettes flatteuses, vanter l'économico-centrisme), l'effacement des traces (masquer les accidents du travail, ne pas donner d'information sur les incidents affectant la sûreté des installations), la rationalisation (ou justification, par un raisonnement spéculatif, du comportement ou des pensées reconnus par le sujet lui-même comme invraisemblables). Leur engagement est porté par une volonté qui est le prolongement de leurs motions inconscientes.

2) Les collaborateurs directs, cadres opérationnels et contremaîtres, responsables du sale boulot (discrimination, menaces, sous-rémunération, licenciement, organisation des cadences épisantes, de la précarité...) dont le ressort de l'engagement est la défense contre la souffrance d'avoir à effectuer ces basses besognes : cynisme viril ou œillères volontaires, déni collectif (« C'est un travail comme un autre ! »), sublimation (« C'est une mission indispensable »)...

3) La masse des travailleurs et des braves gens qui recourent à des stratégies de défense individuelle contre la peur : alcoolisme, déni de perception qui tourne le risque d'accident du travail en dérision, suspension de toute délibération morale par référence à la guerre économique.

Ce livre est décapant. L'auteur développe une analyse rigoureuse et propose des pistes d'action pour dé-banaliser le mal. On peut toutefois se demander — est-ce de ma part un déni ? — si sa vision de l'entreprise et des rapports de travail n'est pas un peu déformée par sa recherche et ses contacts dans le domaine de la psychopathologie du travail.

sont les missions essentielles de chaque service, de chacun dans son service ?

Les finalités du projet sont de donner une vision à l'ensemble des acteurs de l'entreprise, qui permet à chacun d'adhérer à un projet collectif en fonction de son projet personnel, et de donner du sens à son travail, c'est-à-dire à la fois de la direction et de la signification.

Le processus de mise en œuvre d'un projet d'entreprise est long. Il suppose une formation des personnels pour éléver le niveau de connaissance de soi et de conscience de leur entreprise, afin de susciter un nouvel état d'esprit d'écoute, de communication, d'expression de ses propres besoins, de travail en groupe... Les salariés peuvent alors participer à des groupes de projet réunissant des personnes de tous statuts et de toutes compétences, qui travailleront à des améliorations concrètes des produits et des services, des *process* et des méthodes, de la sécurité et des conditions de travail, de la communication... Ensuite, ils pourront réfléchir collectivement à leurs valeurs et à leur projet.

Le projet d'entreprise est généralement écrit, mais il doit être d'abord vécu. L'exemplarité de la direction et de l'encaissement sont à cet égard fondamentaux. Il vaut mieux pratiquer au quotidien une démarche de projet sans en parler, que le dire sans le faire...

On le voit, beaucoup reste à faire pour introduire dans les entreprises plus de respect de l'autre, davantage de démocratie, de participation, de justice, de convivialité. Cet article s'est efforcé de montrer que tous les acteurs de l'entreprise ont du pouvoir, que tous sont responsables, à des degrés divers, mais responsables néanmoins des injustices, des violences, du mépris et de la souffrance qui règnent trop souvent au travail. Il appartient donc à chacun d'exercer son propre pouvoir s'il veut changer les choses.

Par ailleurs, des évolutions diverses et convergentes sont tout à fait perceptibles dans le sens d'une participation plus forte de tous les acteurs, chacun avec ses intérêts et sa logique propres, d'une plus grande démocratie économique, d'une citoyenneté de l'entreprise. Des syndicats renouvellent leurs analyses et leurs pratiques pour mieux coller à la réalité du terrain et aux aspirations des salariés. Les clients, s'ils peuvent être tyranniques, peuvent aussi tirer l'entreprise dans le sens de la protection de l'environnement et des comportements éthiques. Des démarches d'entreprise impulsées par les dirigeants éclairés vont dans le sens de l'humanisation des relations de travail, d'une gestion participative du pouvoir et d'une régulation non-violente des conflits. ◆

**OFFREZ-VOUS
UN ABONNEMENT À ANV
(199 F, voir en dernière page)
VOUS IREZ MIEUX, ET NOUS AUSSI !**

Violences familiales et pouvoirs

MICHEL SILVESTRE*

*Psychothérapeute systématicien, chargé de cours à l'Université d'Aix-Marseille, directeur du centre de consultation Contexte et Réseaux de Marseille, auteur de nombreux articles dans des revues spécialisées, dont Thérapie familiale (Genève) ; il prépare un ouvrage sur la violence familiale et son traitement, à paraître aux éditions Erès. Cet article d'ANV est la reprise d'une conférence que l'auteur a donnée en 1998, lors des Assises nationales de l'AEMO (service d'action éducative en milieu ouvert), qui avait pour titre « Violence subie - violence exercée ».



Dans les violences familiales, il n'y a jamais qu'un agresseur et une victime. Le contexte culturel et familial mérite toujours d'être pris en compte par le thérapeute.

Violence subie, violence exercée ou le ménage à trois

Si nous assimilons les comportements de violence à un mode de communication entre deux ou plusieurs personnes, cette communication comme toute communication n'a de sens que par rapport à un contexte. Contexte que nous sommes constamment en train de définir. Je vous rappelle ici une des notions fondamentales de l'œuvre de Grégory Bateson¹. Ce pouvoir de créer du contexte est l'aptitude du récepteur du message. Nous sommes les récepteurs de cette communication particulière. Nous sommes donc ce troisième élément qui par nos réponses ou non-réponses crée ce contexte dans lequel cette communication violente se déroule et perdure.

Notre rôle dans ce ménage à trois est fondamental

Ma compétence porte sur l'étude des comportements de violence intra-familiale. Aussi votre carrefour sur les différences de contexte me permet d'éclairer, par exemple

dans le cadre des violences conjugales, la relation violente qui existe entre deux adultes issus de deux contextes socio-culturels différents : celui de monsieur et celui de madame et de leur rencontre avec un troisième contexte, celui du tiers, de l'intervenant.

Comme psychologue clinicien, le traitement des violences conjugales m'a forcé à développer une vision au moins bifocale. Vision qui permet de voir la clinique (ce qui se passe entre ces deux personnes) et aussi le contexte (ce qui se passe autour de ces deux personnes). La violence nous oblige à développer un regard contextuel incluant au moins trois éléments et à sortir du confort de la relation duelle que nous connaissons tous.

La violence nous fait passer ainsi du personnel (domaine privé) au politique (domaine public). Les conséquences sont énormes car les comportements de violence ne sont alors plus seulement perçus comme un dysfonctionnement privé familial, mais aussi comme un dysfonctionnement social. Comme le cite notre collègue Jorge Barudy², psychiatre et directeur de l'équipe « SOS Enfants-Familles » à Bruxelles : « ... la famille est un système ouvert, en interrelation continue avec le système social. Ainsi, ce qui se passe à l'intérieur d'une famille est le reflet de ce qui se passe dans la société. »

La violence, qu'elle soit conjugale ou familiale, nous informe sur le fonctionnement psychologique de l'auteur mais aussi sur le fonctionnement politique (au sens public) des relations hommes-femmes-enfants.

Nous passons, si je peux dire, d'un modèle poétique à un modèle politique (= domaine des affaires publiques). L'approche thérapeutique traditionnelle s'est souvent appuyée sur de nombreuses hypothèses poétiques. L'approche thérapeutique contextuelle présume que les relations de pouvoir en dehors de l'individu ou de sa famille donnent une image très pertinente des conflits internes, chez cet individu ou cette famille. Relations de pouvoir dans le contexte culturel entre individu de race et/ou de sexe différents qu'il faut corriger de façon à renforcer l'image de soi de l'individu, à l'intérieur comme à l'extérieur³. Ainsi, il n'y a pas de différence entre le dedans et le dehors, le personnel et le public. Le contexte doit changer.

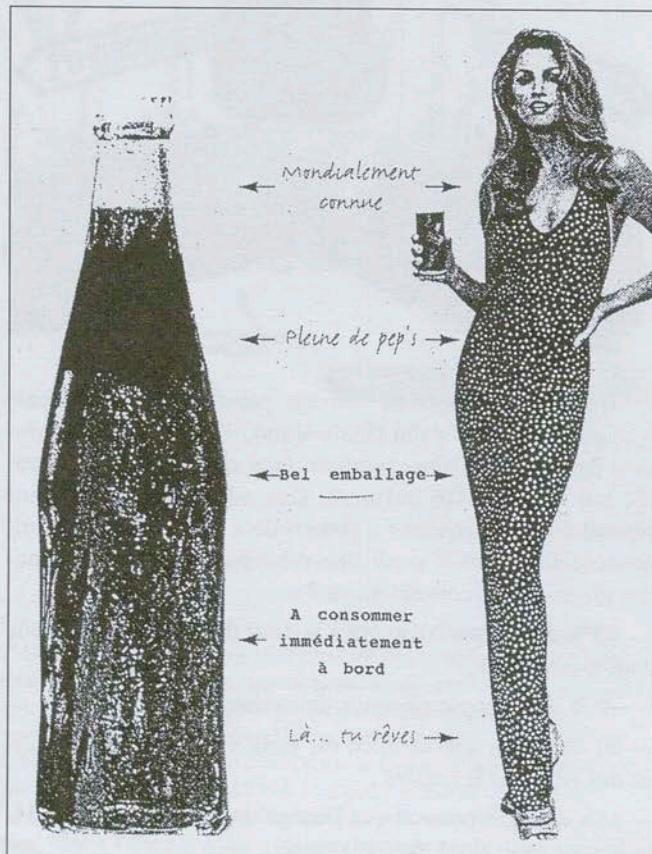


Une recherche récente⁴ sur une population d'adolescents lycéens de Rhode Island (États-Unis), illustre bien la confusion dans laquelle nous sommes, face aux messages véhiculés par le contexte culturel. Des adolescents devaient répondre à des questions à propos de « quand-est-ce-qu'un-homme-a-le-droit-d'avoir-une-relation-sexuelle-avec-une-femme-sans-son-consentement ? »

- 80 % disent que l'homme a le droit d'utiliser la force si le couple est marié ;
- 70 % si le couple envisage de se marier ;
- 61 % disent que la force est justifiée si le couple a déjà eu des relations sexuelles ;
- plus de 50 % pensent que l'usage de la force est justifié si la femme avait flirté avec l'homme ;

- 30 % si l'homme sait qu'elle a eu des relations sexuelles avec d'autres hommes, ou si elle l'avait excité sexuellement et il ne pouvait plus se contrôler ou si elle avait bu ;
- plus de la moitié des lycéens pensent que si une femme s'habille d'une façon qu'ils jugent séductrice et se promène seule la nuit, elle cherche à se faire violer ;
- ainsi au moins 80 % de ces adolescents ne savaient pas qu'un homme n'a jamais le droit d'imposer par la force une relation sexuelle.

De la même façon cette publicité pour une boisson gazeuse illustre bien l'idée de la femme comme un produit qui peut être consommé immédiatement.



Nous sommes bien là en présence de deux contextes culturels qui se rencontrent :

- qui va contrôler l'autre ?
- qui va imposer sa réalité sur l'autre ?

Les conditions de la rencontre de ces deux cultures masculine et féminine sont définies par la loi sociale. Loi qui dicte les règles du jeu de la relation et qui peut ou qui devrait aussi siffler les hors-jeu.

Nous devons comprendre ainsi que les comportements de violence peuvent être vus comme des pathologies à deux têtes :

- une tête sociale ;
- une tête clinique.

Ces deux pathologies sont l'expression d'une transgression de la loi sociale (un délit, un crime) et d'une difficulté personnelle.

La réponse que nous devons apporter comme tiers doit donc aussi avoir deux têtes :

- sociale/juridique ;
- psychothérapeutique.

Il est important de réaliser que ces deux éléments de réponse doivent être compris comme une seule réponse. Ce ne sont pas deux positions qu'il faut garder en parallèle mais bien au contraire une position qui se décline en deux éléments : l'une ne peut exister sans l'autre. Répondre uniquement par la loi ou répondre uniquement par le psychologique n'est que répondre à moitié.

Cette notion de pathologie à deux têtes nous renvoie à la relation qui existe entre le contenu et le contenant. Si donc le traitement psychologique est le contenu, la loi est le contenant.

Les théories sur la communication humaine⁵ (travaux de l'école de Palo Alto) nous ont depuis maintenant une trentaine d'années montré que c'est le contexte (contenant) qui donne le sens au texte (contenu). Nous pouvons en isoler les points suivants :

- le contenu n'a pas de sens sans le contenant ;
- le contenant métacommunique sur le contenu, c'est-à-dire le qualifie ;

— il y a une hiérarchisation de niveaux logique entre les deux, le contenant étant d'un niveau logique supérieur.

L'intervention éducative et/ou psychothérapeutique prend donc tout son sens dans un cadre défini par la loi. En l'absence de cadre cette intervention est affaiblie, voire impossible, car elle n'est pas qualifiée.

Vous êtes bien placés pour savoir les difficultés d'intervention en AEMO quand le cadre de cette intervention n'est pas clairement établi par le magistrat. Comment être éducatif et créateur de sens lorsque le magistrat responsable du cadre n'arrive même pas, par exemple, à faire venir dans son bureau l'adolescent ou la famille sur lesquels porte la mesure... Quant à nous, intervenants, nous avons appris que la relation thérapeutique privilégiée serait la relation duelle. Mais nous avons aussi appris que la relation triangulaire serait nécessaire au développement de l'individu par l'introduction de la loi. Je fais ici référence, bien entendu, à l'Œdipe.

« Ni l'intervenant, ni l'agresseur, ni la victime ne sont a-contextuel. »

Michel Silvestre

De la nécessité de passer à la relation triangulaire

Les comportements de violence ne nous montreraient-ils pas les limites de la pertinence de la relation duelle comme outil d'intervention ? Si nous pensons que le triangle est une structure relationnelle fondamentale pour l'introduction de la loi chez l'enfant — au moins dans notre culture —, alors pourquoi tant de difficultés à passer au triangle dans le traitement des pathologies qui ont à voir avec la transgression de la loi ?

Nous ne pouvons plus faire comme si le contexte thérapeutique se réduisait seulement à l'intervenant et l'agresseur ou l'intervenant et la victime. Mais nous devons résituer la relation intervenant-agresseur-victime dans un contexte plus large qui inclut la loi sociale. Ni l'intervenant, ni l'agresseur, ni la victime ne sont « a-contextuel ».



C'est le défi de cette pathologie à deux têtes. Comme intervenant je ne peux faire comme si la loi n'existant pas, comme s'il n'y avait pas eu de transgression de cette loi. Ne nous laissons pas enfermer dans l'illusion de cette relation duelle comme l'agresseur enferme sa victime en l'empêchant de trianguler, le tiers existe toujours.

Nous devons donc porter un regard critique sur certaines de nos pratiques, où au nom d'intérêt professionnel particulier ou de croyances théoriques, trianguler est encore une notion étrangère, voire inadmissible. Que dire de ces professionnels qui gardent encore secrètes les situations de violence familiale sur enfant et paralysent ainsi l'action de leur collègue ? Que dire du contexte social et de sa réponse dans les situations de violence conjugale ?

Il y a eu, c'est vrai, le nouveau code pénal de mars 1994, établissant que la violence conjugale est un délit. Mais cela

a-t-il changé quelque chose en terme de traitement ? Le nombre d'hommes venant en consultation a-t-il soudainement augmenté ? Malheureusement non ! La réponse du contexte social est encore beaucoup trop incohérente. Nous avons là du chemin à faire. Le contexte social reçoit-il le message de ces auteurs de violence ? Si oui, qu'en fait-il ? Est-il un marqueur de contexte qui donne du sens ? Par les réponses qui nous parviennent j'en doute beaucoup.

Trop souvent seul face à sa violence

Les auteurs de violence conjugale sont encore trop souvent laissés seuls face à leur violence. C'est à eux de demander de l'aide, c'est à eux d'être des acteurs de changement. Or si un comportement de violence est un message d'isolement, d'enfermement, de souffrance, d'incapacité à dire, c'est notre réponse en tant que récepteur de ce message qui devrait être porteuse de sens et marqueuse de contexte pour mettre en place un mouvement vers le changement. Je dis « devrait être » car la réponse actuelle est encore trop souvent une réponse qui enferme, laisse seul... condamne à la rechute. Mais lorsqu'il y a rechute, qui est alors responsable ? L'auteur bien sûr, mais le récepteur du message que nous sommes ne participe-t-il pas à cette rechute ?

Regardons notre réponse dans le traitement des personnes étiquetées « pervers sexuels ». Des gens qui sont libérés en probation mais dans un contexte dont la cohérence de réponse entre le judiciaire et le thérapeutique est quasi inexistante. Aussi peuvent-ils passer entre les mailles et rechuter. Mais est-ce dû uniquement à leur structure psychologique particulière ou à notre contexte de réponse tellement peu structurant ?

Et que dire des listes d'attente dans les institutions ? Sont-elles porteuses de sens ? Quel contexte définissent-elles ? Il est grave quand des institutions qui devraient donner du sens prennent des positions aussi incohérentes. Comment expliquer aux familles qu'il faut attendre quelques

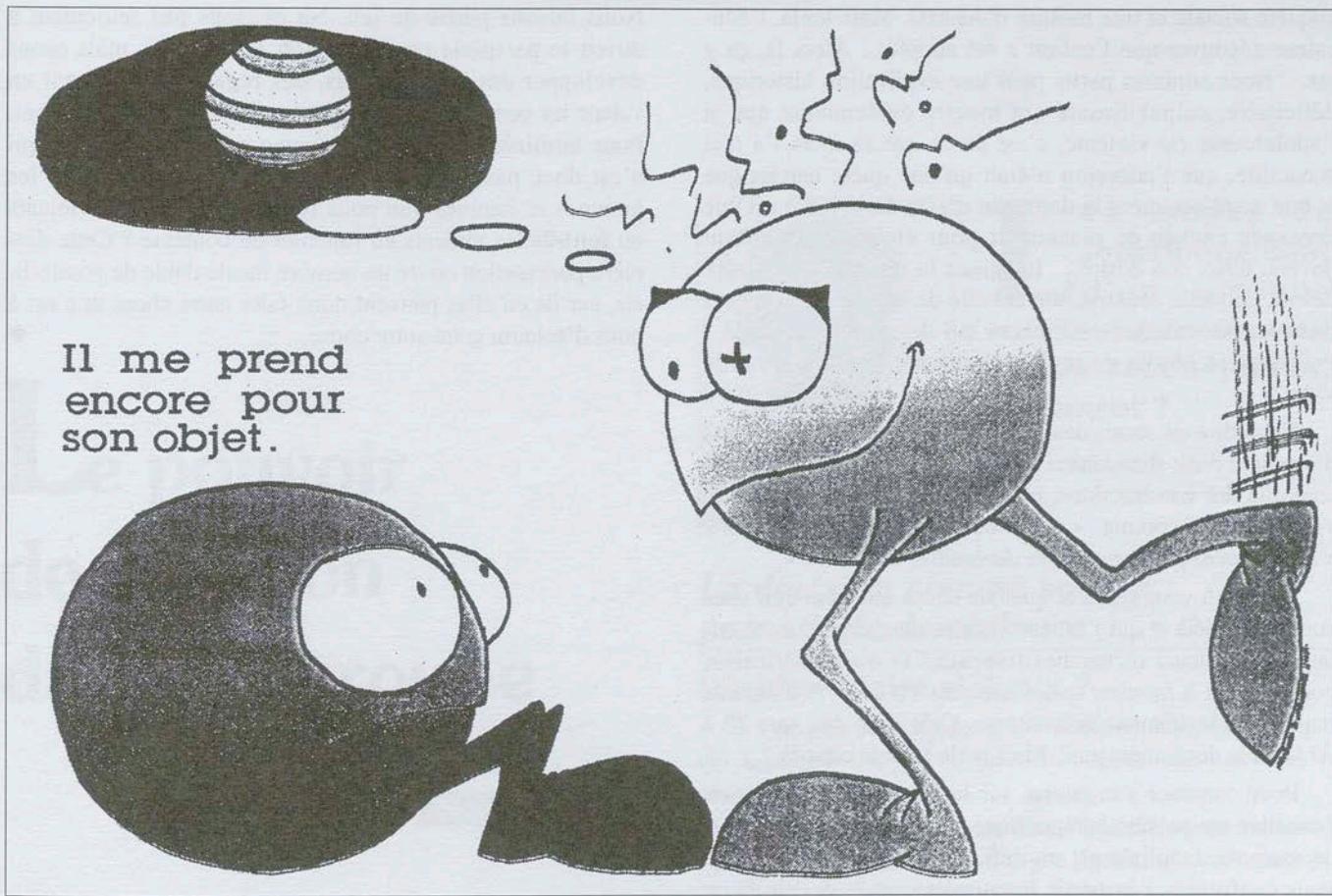
semaines pour une enquête sociale, quelques mois pour une intervention... Nous sommes alors devenus un tiers qui n'apporte plus rien, qui ne permet plus de rompre ces jeux sans fins et qui participe aux dysfonctionnements. Rappelons-nous cette fameuse boucle souvent décrite par Paul Watzlawick de la solution à un problème qui devient en fait le problème !

Alors que faire ? Se rappeler :

- que la violence est un ménage à trois, que c'est un triangle : l'agresseur, la victime et le contexte culturel, familial, et qu'elle est maintenue par le secret de la relation duelle agresseur-victime ; relation qui enferme ;
- que notre réponse doit être analogique dans sa structure afin d'ouvrir cette relation enfermante en la contextualisant : agresseur/victime + thérapeute + judiciaire. Situation qui, je l'espère, est pour vous une pratique habituelle ;
- que nous avons une responsabilité d'oser dire, d'oser poser un cadre qui donne du sens ;
- que nous devons participer à définir les responsabilités de chacun et surtout celles de l'agresseur.

Ainsi, dans les situations de violence conjugale, c'est une erreur de mettre l'agresseur et la victime sur un même niveau d'égalité. L'auteur des violences doit être vu comme responsable de son comportement quel que soit le comportement de la victime. La victime n'est pas responsable des coups qu'elle reçoit. Il y a une hiérarchisation des responsabilités.

En revanche, on peut penser que l'auteur et la victime sont co-responsables de participer au maintien de l'interaction dans laquelle les comportements de violence deviennent redondants et structurants. Mais il ne nous apparaît pas opportun, dans ces situations, de mettre en place une action de médiation, comme nous commençons à le voir trop souvent. Les deux acteurs de la relation ne pouvant être placés au même niveau, ils ne sont pas des co-agresseurs. On ne peut donc aider l'agresseur et encore moins la victime si la responsabilité des coups n'est pas établie, si la loi n'est pas appliquée. Car comme l'écrit Pascal Bruckner, dans son ouvrage *La tentation de l'innocence*⁶ : « *Dire qu'on n'est jamais coupable revient à dire qu'on n'est jamais capable.* »



Capable de changer, capable de développer d'autres modes relationnels.

Être reconnu responsable :

- c'est admettre que j'ai du contrôle sur mon comportement ;
- c'est reconnaître les conséquences de mes actes ;
- c'est reconnaître que l'autre est victime ;
- c'est reconnaître que je fais souffrir l'autre ;
- c'est reconnaître que l'autre a des droits comme SUJET ;
- c'est entrouvrir la porte au changement.

Le discours de tiers est créateur de réalité, mais de quelle réalité ? Nous nous focalisons beaucoup trop souvent sur les faiblesses, les déficits au détriment des compétences. Nous voyons, nous entendons le dysfonctionnel, le pathologique et nous gardons très vivantes ces théories qui nous expliquent comment les choses se passent « vraiment ». Nos abus de pouvoir sont légion. Un exemple me vient en tête : une mère célibataire demande de l'aide à un service social parce que sa fille adolescente est violente physiquement avec elle. Il y a alors une intervention du juge pour enfants, une

enquête sociale et une mesure d'AEMO. Mais voilà, l'éducateur découvre que l'enfant a été adopté... Alors là, ça y est... Nous sommes partis pour une explication historique, déficitaire, culpabilisante qui montre évidemment que si l'adolescente est violente, c'est parce que sa mère l'a mal accueillie, que l'adoption n'était qu'une quête narcissique et que manifestement la demande d'aide de la mère est une demande cachée de placement pour éloigner cet enfant devenu objet non désiré... Imaginez la réaction de la mère devant une telle construction et celle de sa fille !!! De quel droit « cassons-nous » ce parent qui demandait de l'aide ? Pourquoi ce besoin de toujours regarder le verre à moitié vide ?

Nous devons rester des hommes et des femmes porteurs d'espoir et donc abandonner ces constructions terribles, qui ne sont que des constructions, mais malheureusement trop souvent entendues comme : « *Qui a été maltraité, maltraitera...* » « *Si vous avez été victime vous deviendrez bourreau.* »

Je tiens à vous signaler quelque chose que peut-être vous connaissez déjà et qui j'espère viendra changer vos représentations. Plusieurs recherches françaises et nord-américaines commencent à montrer que seulement 10 à 30 % d'enfants maltraités deviennent maltraitants. Cela veut dire que 70 à 90 % ne le deviennent pas⁷. Mais parle-t-on de ceux-là ?

Pour conclure j'insisterai sur le fait que l'intervention éducative ou psychothérapeutique face aux comportements de violence familiale est un défi. Défi car nous nous trouvons confrontés à la partie longtemps cachée de l'iceberg. Même en voulant délimiter le plus précisément possible la notion de violence afin de ne pas la confondre avec des comportements de contrainte par exemple, nous nous trouvons devant un nombre affolant de situations. Il est alors plus que temps d'oser faire, d'oser prendre en charge et non pas seulement d'évaluer pour encore signaler.

Vous avez peut-être remarqué dans votre travail le nombre parfois ahurissant de signalements, d'enquêtes, mais... où est le traitement ? Signaler c'est introduire la Loi mais ce n'est qu'une partie du travail. Rappelons-nous cette idée de Grégory Bateson : « *Le récepteur crée le contexte.* »

Nous faisons partie du jeu. Ne pensons pas seulement à ouvrir le parapluie pour constater les déficits, mais osons développer des interventions, des regards qui mettent en valeur les compétences, le mouvement vers le changement. Pour terminer, je vous laisse avec cette construction qui n'est donc pas vraie, puisque c'est une construction : les hommes et femmes que nous rencontrons **sont-ils** violents ou **font-ils** les violents en fonction du contexte ? Cette dernière ponctuation ouvre un nombre incalculable de possibilités, car ils ou elles peuvent donc faire autre chose et c'est à nous d'éclairer cette autre chose. ◆

1) Bateson G., *Vers une écologie de l'esprit*, Le Seuil, Paris, 1977.

2) Barudy J., « L'inceste : une tragédie à trois personnages », *Résonances*, n° 1, janvier 1991.

3) *The Talking Stick*, journal de l'American Family Therapy Association (AFTA), 1996.

4) Pipher M., Ph D., *Reviving Ophelia*, Ballantine Books, 1995.

5) Watzlawick P., Helmick-Beavin J., Jackson D., *Une logique, la communication*, Le Seuil, Paris, 1972.

6) Bruckner P., *La tentation de l'innocence*, Grasset, Paris, 1995.

7) Cyrulnick B., « Les mots qui tuent », *La Vie*, n° 2724, novembre 1997.

Le pouvoir de décision dans un groupe

HERVÉ OTT*

*Animateur des formations à l'approche constructive des conflits. Après être intervenu pendant une dizaine d'années dans les pays du Sud (luttes de libération, luttes pour les droits des humains, travail avec des réfugiés) puis en banlieue parisienne, il a développé une formation professionnelle internationale intitulée « Entrainer à l'approche constructive des conflits ». Hervé Ott, le Cun du Larzac, route de Saint-Martin, 12100 Millau.



La décision comme source potentielle de violence

Décider = faire violence ?

À l'origine de « décider », il y a un mot latin, « *decidere* » qui signifie « trancher », lui-même décliné de « *caedere* » qui signifie « couper ».

On retrouve la même idée dans l'étymologie de « crise », qui vient du grec *krisis* qui désigne l'action 1) de distinguer, 2) de choisir, 3) de séparer, 4) de décider¹.

On en retient donc que dans toute décision il faut trancher et que trancher fait forcément mal. On le voit, l'idée de la violence, de la mort, est très liée au fait de la décision. Cette vision des choses pourrait être supportable si elle ne servait de paravent à des conflits de pouvoir cachés. Il arrive en effet trop souvent, que la majorité l'emporte, ou bien que la position hiérarchique s'impose.

Peut-on alors parler de « décision non-violente » ? On pourrait le faire si chaque décision prise respectait absolument chaque personne, ne fasse pas faire d'expérience de mort aux personnes qu'elle concerne.

Les modes de fonctionnement d'un groupe méritent très souvent d'être reconsidérés. Comment ?

L'idéologie du moindre mal

Je ferai d'abord remarquer que très souvent une décision à prendre est confinée à l'intérieur d'un cadre duel — « ou bien ou bien ». C'est ce qui a, de fait, permis de développer l'idée « qu'entre deux maux, il faut choisir le moindre ». J'ai depuis longtemps prétendu que cette logique du « moindre mal » est une logique de « victimes ». Et c'est la lecture de Watzlawick qui m'a permis de comprendre cette intuition². Lorsqu'on ne voit que deux possibilités antagonistes, on est de fait prisonnier, victime, d'une illusion. Pour sortir de cette « alternative » contraignante, au sens français du terme, il faut chercher au moins la tierce position.

Watzlawick³ raconte l'histoire de cet officier chargé, pendant la Commune de Paris, de faire évacuer la « canaille » de telle place, par les armes. Après avoir mis ses hommes en position de tir, il déclara à la foule des insurgés : « *J'ai reçu l'ordre de tirer sur la canaille ; mais comme j'aperçois beaucoup d'honnêtes gens, je leur demande de se retirer pour que je puisse exécuter cet ordre...* » On imagine la suite.

Pierre d'Elbée, dans une étude à paraître⁴, montre que la tierce position qui permit de sortir de l'alternative infernale « obéir et tirer sur le peuple » ou « protéger le peuple mais désobéir » est le résultat d'une rencontre entre des personnes, entre des identités. Exécuter un ordre et ne voir que l'ordre revenait à rester prisonnier d'une « tâche » (obéir/désobéir⁵). Tenir compte des personnes (la sienne propre, celles des insurgés) permettait d'introduire le tiers qui rend la décision « humaine ». On ne manquera pas de remarquer la dimension humoristique de cette intervention : elle est humoristique parce que l'officier a su prendre de la distance avec ce qui pouvait la rendre infernale, c'est-à-dire tendue entre deux polarités exclusives l'une de l'autre. Sans doute a-t-il pris le temps d'y réfléchir sur le trajet le menant à la place à évacuer, sans doute a-t-il su se garder l'espace de la rencontre avec les insurgés qu'il a pu identifier comme ses frères et sœurs en humanité...⁶

On retrouve dans un célèbre texte de l'Évangile de Jean (8/2-11) la même attitude chez Jésus de Nazareth qui a refusé de se laisser emprisonner dans l'alternative « juge qui

condamne à mort » ou « militant qui couvre les errements des pauvres » en considérant, à la différence des Pharisiens — intégristes de la Loi — l'intégrité des personnes (de la femme accusée et abandonnée par son amant et de ses adversaires)⁷.

Prendre du temps pour la rencontre

C'est donc cette prise de distance avec l'urgence, l'introduction du temps et de l'espace dans le processus de décision, la rencontre par le regard, qui permet de redonner à la relation, aux personnes, la place centrale. C'est donc le fait d'avoir remis au centre de ses préoccupation les personnes et non des actes à produire qui a généré la décision « non-violente »⁸. Décision d'autant plus risquée qu'elle pouvait faire franchir un seuil de non-retour...

Si j'ai introduit ma réflexion par ces exemples, c'est pour montrer que dans toute décision il y a une ouverture sur la vie ou une fermeture sur la mort. C'est dans cette perspective que je veux analyser ce que pourrait être un pouvoir de décision « non-violent », du moins une « approche constructive de la décision » dans un dynamique de groupe.

Mais supposons un instant que des circonstances exceptionnelles nous rendent incapables de créer cette distance, faut-il alors renoncer à se positionner ? Le refus pourrait être pire qu'une décision « violente ». Si après avoir épuisé toutes les ressources connues et accessibles de l'écoute, de la bienveillance, de la médiation, on n'arrivait pas à tomber d'accord, et bien, selon le principe gandien « qu'il vaut mieux être violent que lâche », il vaudrait mieux prendre le risque d'une décision majoritaire, autoritaire, que pas de décision du tout. On n'en tirera pas la conclusion qu'il n'était pas possible de faire autrement, mais, plus humblement, qu'on n'a pas su faire autrement.

Un exemple de décision rapide

Pour illustrer et donner une armature à mon propos, je vais partir d'un exercice que j'utilise dans mes interventions de formation. L'objectif est de sensibiliser aux processus qui

se déroulent lorsqu'un groupe est placé en situation de décision. Et pour accélérer ce processus, j'imprime une dimension d'urgence.

Je propose souvent le thème suivant : « Une agression raciste a eu lieu cette nuit dans cette agglomération, les organisations des droits des humains appellent à une manifestation dans une heure. Il s'agit maintenant pour le groupe de décider ce qu'il fait : il a vingt minutes pour cela. L'animateur ne pourra pas prolonger son temps d'intervention au-delà de ce qui était initialement prévu. »

Après l'exercice interrompu par l'animateur à la fin du temps imparti, quel que soit le résultat, il y a un tour de table pour que chaque personne y exprime son ressenti (et non plus des arguments en faveur de telle ou telle position). L'animateur se permet d'interpeller tel ou telle participant-e pour approfondir l'expression du ressenti.

Les mécanismes d'exclusion

« Rôle » ou « fonction » d'animation ?

L'analyse de ce qui a été vécu permet de constater que très vite une ou deux personnes ont fait des interventions de méthodes, par la relance de questions, des rappels de l'heure qui avance et la nécessité d'aboutir. Mais comme il n'y a pas eu de convention sur l'animation, ces personnes « jouent » sur deux tableaux et mélangent inconsciemment « animation » et « prise de position ».

Par exemple, l'une propose ou organise un tour de table mais dès qu'un-e participant-e prononce une position qui ne lui convient pas, celle-ci conteste cette position au nom de sa vision des choses. Le tour de table, dont elle est tacitement garante, est de fait interrompu, les autres qui attendent leur tour pour s'exprimer s'impatientent, ce qui n'améliore pas la qualité du débat. Il y a alors ambivalence permanente entre « animation au service du groupe » et « défense de position individuelle ».

Cet aspect révèle au moins deux types de comportements :

1) une peur autour de la responsabilité « animation ». Celle-ci est perçue comme incontournable mais en même temps comme « enjeu de pouvoir » tellement dangereux qu'on préfère éviter de s'y confronter en le niant.

Plusieurs personnes étaient conscientes de la nécessité d'une animation mais elles ont reculé devant le risque d'être soupçonnées du désir de « prendre le pouvoir » : elles risquaient de s'entendre répondre « tu n'as qu'à le faire puisque tu le proposes » selon la règle bien connue « c'est celui-qui-dit-qui-l'est ». Pourtant, comme elles voient que le débat n'avance pas, elles interviennent de fait pour l'orienter vers sa conclusion. En réalité elles sont « leader » (rôle) et dans l'incapacité de devenir « animatrice » (fonction). Le risque de « prise de pouvoir » est de fait encore plus grand car il n'y a plus, pour le groupe, d'outils de contrôle.

2) un désir d'aller dans telle ou telle direction (décision) ou la peur de ne pas se positionner « correctement ».

Les personnes font très vite leur choix. Les unes décident de ne pas tenir compte de la position du groupe. D'autres désirent que leur choix soit entériné par le groupe, se positionnent de telle sorte qu'elles font tout pour — inconsciemment — amener « démocratiquement » le groupe à décider dans leur sens (leadership). Et cela se manifeste sous différentes formes que nous allons évoquer.

Mais il y a aussi les personnes qui cherchent à avoir plus d'information, plus d'exactitude dans les données, qui hésitent à se positionner très vite, et qui d'ailleurs peuvent changer d'avis si de nouvelles informations leur sont données. D'autres qui attendent de voir dans quel sens souffle le vent pour se positionner. On aurait tort de juger l'un ou l'autre de ces comportements, ils ont tous leur logique.

La dictature des arguments

Lors de cet exercice, rares sont les personnes qui vont oser dire « moi, j'ai envie d'y aller », « moi, j'ai peur des manifs », etc. La plupart des expressions sont des argumentaires, des justifications, d'un vécu émotionnel non-verbalisé.

Que les participants n'accèdent pas à ce niveau d'expression sensible des « sentiments » (« j'ai envie », « ça me ferait plaisir », « je préfère », « j'en ai marre »...) ou des « émotions » (« j'ai peur », « je suis triste », « je suis en colère »...) tient au fait que la confiance nécessaire n'a pas été construite au préalable. Or il s'avère qu'il y avait beaucoup de sentiments, d'émotions cachés derrière les arguments. Ainsi le débat se jouait à deux niveaux sans distinction : un niveau apparent, rationnel, et un niveau émotionnel mais caché !

Ce processus habituel (parce que culturel) qui consiste à traduire en rationalité toute « émotionnalité » ne peut que générer des conflits destructeurs.

Par-delà une certaine spontanéité, il y avait aussi par mal de manipulation inconsciente dans les différents arguments donnés pour ou contre telle décision.

Il n'est pas rare, en effet, que plusieurs personnes se soient senties culpabilisées par les arguments utilisés. Ainsi on a pu entendre au cours de l'exercice « ... en tant que travailleur social, il va de soi que je me dois d'aller à la manif... » ou encore « ... ne pas y aller, revient à cautionner... ». Il y a ainsi derrière une apparence de rationalité tout un monde irrationnel qui révèle de fait des enjeux de pouvoir : « ... comment manipuler sans que cela se voie ? » Mais on doit aussi se demander pourquoi ces personnes « victimes » n'ont pas su résister à de tels arguments. Il faut pouvoir mesurer la difficulté qu'elles ont rencontrée à verbaliser cette « culpabilité », lors de l'analyse, pour prendre la mesure de l'impact des arguments en apparence rationnels sur leur monde émotionnel. Et combien la peur d'être jugées « irrationnelles » les a désarmées et rendues incapables de défendre leur désir.

À côté de ces modalités de culpabilisation, il y avait des expressions « inquisitoriales » du style « mais comment peux-tu justifier ta position ? », généralement formulées par les personnes qui avaient la sensation d'être du côté « majoritaire ». Non seulement il est mal vu de ne pas penser comme les autres, mais il faut en plus le justifier. Ce qui ne fait que renforcer l'enfer de l'argumentation. Et ce processus

est d'autant plus fort que les personnes qui l'enclenchent ne sont en réalité pas sûres d'elle-même, ou vivent un combat intérieur entre « raison » et « émotions ».

La dictature de la majorité

Il est pratiquement constant que devant la difficulté à prendre une décision dans ce contexte, une ou deux personnes appellent finalement à « voter ». Il est tout aussi fréquent que cette proposition ne soit pas adoptée tout de suite, mais en dernier recours, dans l'urgence, comme à regret. Et l'analyse révélera qu'en fait elle ne satisfait pas grand-monde, même pas, en leur for intérieur, les personnes qui étaient dans le bon camp !

À travers le vote on cherche à concilier deux objectifs contradictoires en apparence : permettre à chaque individu de se positionner, d'exprimer une opinion, mais en même temps garder la cohésion du groupe. Si les positions étaient très diverses et incompatibles, on aurait alors la sensation qu'il n'y a plus de groupe. En réduisant le choix à deux positions, pour ou contre, (avec une troisième version, l'abstention, généralement mal vue !), on limite les risques, d'autant qu'on part du principe acquis que « la majorité l'emporte ». Il y a aussi dans certains groupes un début de réflexion sur la mise en œuvre d'un compte-rendu fait aux absents par ceux qui restent. Mais cela se passe après que le vote a eu lieu et comme pour soulager le groupe de la cassure perçue.

Car de fait le groupe vit mal son incapacité à rester « en groupe » et des individus se sentent mal avec la décision prise, quelle qu'elle soit.

Personne — Structure — Culture

Les différents types psychologiques, source de conflits et de richesse-diversité !

Dans son livre sur les *Types psychologiques*, Jung a identifié différentes attitudes selon les personnalités. Ces travaux ont été enrichis par deux américaines Briggs et Myers

pour aboutir à un « *indicateur typologique de personnalité* »⁹. Cette typologie résulte d'une combinaison de quatre couples de préférences pour former seize types de base qui vont évoluer tout au long de la vie des individus. La notion de « préférence » indique une plus grande capacité, performance, dans les comportements et la « non-préférence » renvoie, pour Jung, à l'inconscient, source de croissance intérieure et d'adaptation créative.

Jung distingue d'abord l'antagonisme qui concerne notre source d'énergie : à l'extérieur de nous-mêmes par les personnes, les événements, l'environnement (extraversion) ou à l'intérieur de nous-mêmes (introversion).

Jung distingue ensuite la « *fonction irrationnelle de perception* » de la réalité : soit par les cinq sens — « préférence sensorielle » — soit par « *l'intuition* ». Cela ne signifie pas que les « sensoriels » n'ont pas d'intuition, mais qu'ils s'en servent moins bien et plus rarement que les « intuitifs », qui eux se servent moins bien et plus rarement de leurs cinq sens.

Jung distingue encore la « *fonction rationnelle de décision* » : soit par un processus analytique et logique (préférence « pensée ») soit par un processus relationnel (préférence « sentiments »).

Myers et Briggs ont introduit en plus une distinction implicite dans l'œuvre de Jung, à savoir, pour le « mode de vie », la préférence pour la « perception » ou pour la « décision ». On voit l'intérêt de cette typologie non seulement en terme de pédagogie, mais aussi pour la compréhension des comportements individuels et l'approche constructive des conflits.

Ainsi, dans notre exercice, il y a les personnes « extraverties » (qui réfléchissent à voix haute et parlent beaucoup) et les « introverties » (qui réfléchissent et se prononcent de façon lapidaire), qui vont chercher à définir le cadre global de la situation (préférence « intuition ») et celles qui auront besoin de détails (préférence « sensation »). Il y a les personnes qui vont décider d'y aller par principe (préférence « pensée ») et celles qui se décideront en fonction de la position du groupe (préférence « sentiment »). Il y a les personnes qui vont se positionner très vite (préférence « décision ») et

celles qui vont attendre la dernière minute pour le faire par peur de manquer d'informations (préférence « perception »).

On voit bien tous les conflits sous-jacents que cela peut créer et combien l'écoute sensible de chaque personne est alors nécessaire pour ne pas se tromper sur la dynamique intérieure de chacun-e.

Le MBTI montre en outre une très forte corrélation entre tel type de personnalité et telle profession. Il serait intéressant de confronter cette grille des personnalités à la grille des comportements sous forme de « rôles ». Il a par ailleurs montré qu'appliqué à des groupes, la somme des types de personnalités produisaient aussi une personnalité de groupe.

La dimension culturelle

Mais le lien n'a pas encore été fait avec la dimension culturelle. Sans trop rentrer dans les détails, je renvoie les lecteurs à un ouvrage de référence dans le domaine de l'interculturel¹⁰. Je montrerai dans un ouvrage à paraître que ces préférences correspondent au niveau culturel à ce qu'on appelle « *la dimension cachée* »¹¹ qui se manifeste sous forme « d'antagonismes fondamentaux ».

Ainsi au couple « pensée-sentiment » du MBTI correspondrait l'antagonisme « production-relation » ou « tâche-lien » de l'interculturel¹². Au couple « décision-perception » correspondrait l'antagonisme « pragmatisme-idéologie » de l'interculturel. (différence entre les anglo-saxons et latins ?), etc.

Ces antagonismes fondamentaux révèlent que les deux dimensions sont indissociables, mais que comme pour les individus, chaque culture a développé ses préférences, et c'est là qu'elle est la plus compétente. Mais elle ne peut pas, au risque de se perdre, ignorer complètement l'autre pôle. C'est sa « mauvaise conscience » (l'inconscient collectif), une position de repli en cas d'échec, ou une expression excessive.

Ce qui s'est passé, à l'insu des participants de notre groupe, c'est le rôle que joue dans notre culture française en particulier, et occidentale en général, la préférence pour la « production, la tâche » sur la « relation, le lien », pour atteindre « l'objectif » au détriment de fait de la « cohésion

du groupe ». Et le recours au vote, faute de mieux, permet de prétendre résoudre cet antagonisme en intégrant tous les individus dans le processus de prise de décision : « la minorité se soumet à la loi de la majorité ».

Après avoir reconnu la place de cet antagonisme fondamental dans la vie de tout groupe, la naïveté nous inviterait à contourner l'obstacle en revendiquant un « juste milieu » hypothétique : un peu de production, un peu de relation, et hop, c'est emballé ! Mais comme pour les préférences de Jung, les antagonismes fondamentaux ne permettent pas de « juste milieu », cette vision qui relève encore et toujours de la mentalité de la « victime ». Là encore, il est nécessaire de sortir de la dualité par la « tierce » solution. C'est dans la triangulation que le groupe va pouvoir développer au mieux les deux dimensions indispensables à son développement.

Une démarche « non-violente » implique donc d'identifier pour prendre en compte cette diversité des personnalités et de développer des outils de vie de groupe qui tiennent compte à la fois de la diversité et des polarités non-réductibles.

« Autant notre société a su créer des outils pour gérer la production, des pyramides de pouvoir pour prendre des décisions dans l'urgence, autant elle a tout à réapprendre pour gérer les relations et accueillir l'émotionnel. »

Hervé Ott

Le pouvoir comme enjeu

Passer des « rôles » aux fonctions

La sociologie a bien identifié que parmi les rôles il y en a qui sont plus tournés vers la production, d'autres vers la relation, preuve que ces deux dimensions sont indispensables¹³. L'auteur introduit une autre forme de rôles qu'il qualifie d'individuels (« le dominateur », « le dépendant », « l'amateur de prestige »)... Cette classification est trop imprégnée de jugement pour être crédible. Par contre, ces

types de comportements correspondent exactement aux besoins de base de tout être humain : sécurité, amour, reconnaissance¹⁴. Or c'est précisément la définition du « rôle » que d'avoir comme moteur un besoin fondamental ou la peur correspondante (respectivement agression, abandon, rejet) et comme champ d'application un « besoin du groupe ». Ce qui pousse (voire manipule) telle ou telle personne à prendre tel « rôle » (leader, opposant au leader, clown, bouc émissaire...) renvoie à ces « besoins ou peurs de la personne ». Toute l'ambiguïté réside alors dans le fait que si le besoin du groupe n'est pas négocié et défini collectivement, le porteur de rôle aura tout loisir pour l'interpréter à sa guise. Ainsi telle personne se proposera comme candidate à la présidence de telle association non forcément pour satisfaire d'abord les besoins du groupe (mal définis) mais ceux de l'administration qui veut un-e président-e, (ce que la loi n'impose pas) et les siens particuliers (inconscients). Je renvoie pour plus de détails à mon article « Gérer les conflits dans les groupes »¹⁵.

Autant notre société a su créer des outils pour gérer la production, des pyramides de pouvoir pour prendre des décisions dans l'urgence, autant elle a tout à réapprendre pour gérer les relations et accueillir l'émotionnel. Et dans notre exemple de débat, ce sont les personnes « pressées » de trouver une solution à l'inconfort de la situation qui ont usé le plus de leur pouvoir d'influence. Mais à quel prix ! L'évaluation finale permet aux personnes les plus actives de constater l'ampleur des dégâts causés par leur volonté d'en finir au plus vite. J'ai été très touché à l'occasion d'une telle analyse par la réflexion d'un participant, haut fonctionnaire « dans le civil », sur l'importance de la « lenteur » et les effets destructeurs de la « vitesse » quand on ne reconnaît pas la place du monde émotionnel.

Faire un bilan pour vérifier et se doter d'une animation efficace

Seul un travail approfondi d'expression du ressenti permet de le révéler. Et ce travail doit être fait à intervalles réguliers, ou après chaque opération pour faire son apprentissage.

Il y a aurait beaucoup à dire sur tout ce qu'un groupe peut apprendre de son fonctionnement en faisant un véritable travail de bilan. Et de supervision par un tiers extérieur.

Mais cette révélation n'est possible que si l'animation a créé les conditions de confiance pour l'expression de ce ressenti. La première condition est de sortir des catégories du « jugement » et de rendre toute leur légitimité aux « sentiments » et aux « émotions ». La deuxième, c'est d'organiser la recherche d'une décision collective sans perdants ni perte de temps. Cela suppose une certaine maîtrise des outils de l'animation (comme la gestion suppose une maîtrise de la comptabilité) et beaucoup d'humilité. Cela exclut la rotation trop rapide qui nuit à l'apprentissage.

Je rencontre, dans toutes mes interventions, des groupes qui ne savent pas fonctionner de façon collégiale et qui pour les moindres décisions votent et délaissent leur pouvoir à une président-e. La pyramide des pouvoirs est tellement incrustée dans nos neurones que nous ne sommes pas capables d'imaginer et d'expérimenter un autre fonctionnement ! Et nous ne voyons pas combien nous alimentons la chaîne de l'exclusion chaque jour.

Une approche constructive des conflits consiste donc à débusquer sans cesse les processus d'exclusion qui commencent avec le refoulé du sensible et l'expression de jugements sur les personnes.

Passer des « rôles » aux « fonctions »

Il y a des « besoins du groupe » incontournables (ce qui est nécessaire à un groupe pour s'inscrire dans la durée) qu'on peut limiter à sept ou huit : animation, administration, formation, gestion, information, orientations, planification, relations extérieures. S'ils ne sont pas mis en évidences, ils vont être portés par des « rôles ». C'est là que les enjeux de pouvoir sont de fait les plus grands. Une définition collective de chaque « fonction » permettrait de contrôler les responsables dans leurs dérives éventuelles et de négocier de nouvelles règles : on en restera alors à des conflits d'intérêts.

Par contre, autour des rôles se développent tous les conflits de personnes ou d'identité très destructeurs, car la partie cachée des conflits concerne essentiellement les peurs et les besoins des personnes.

Le pouvoir

Dans tout groupe l'enjeu caché est un enjeu de pouvoir. Si je considère le pouvoir comme la « faculté de » — je peux —, alors la marque originale du pouvoir est la prise de décision. Mais en groupe, cette prise de décision va avoir des conséquences sur les autres. Il ne suffit pas de se déclarer « autogestionnaires » pour l'être en réalité. Bien des discours de « pouvoir non-violent » ont permis de masquer des formes de domination cachée.

Je peux considérer mon pouvoir de décider comme un « pouvoir sur » : sur les choses, sur les personnes. Il en découlera un sentiment de toute-puissance. À l'inverse, mon absence de pouvoir sur les choses, les événements, les personnes, générera un sentiment « d'impuissance ».

Mais je peux aussi considérer mon pouvoir de décider comme un « pouvoir avec » : avec les choses, les événements, avec les personnes. Il en découlera un sentiment de puissance et d'autorité.

Toute la difficulté dans un groupe est de créer les conditions de ce « pouvoir avec », de ce pouvoir partagé. D'un « pouvoir monopolisé », ébranlé par les différentes révolutions, nos sociétés ont tenté de passer par un « pouvoir délégué » et cherchent aujourd'hui les voies vers un « pouvoir partagé » : partagé au sein d'un groupe entre ses différents acteurs, partagé entre l'État (garant de l'ordre et la justice sociale) et la société civile (générateur de nouveaux besoins, créatrice de nouveaux droits...), entre les États et une autorité mondiale... Mais tout ce travail en vue d'un pouvoir partagé, subsidiaire, passe nécessairement par des codifications, des définitions, des limitations, des institutions de pouvoirs de décision. Et par des procédures d'évaluation, de contrôle... a posteriori.

FINALEMENT, C'ETAIT PAS UNE
TRES BONNE IDEE...
... QUE CE VOTE A MAIN LEVEE !



Délégation de pouvoir ou délégation de responsabilité ?

Autre confusion fréquente, entre pouvoir et responsabilité, au sujet de la délégation. Car déléguer son pouvoir, c'est y renoncer ! Mais déléguer (collectivement) des responsabilités permet de conserver une vue d'ensemble sur les choix à faire tout en tenant compte que personne ne peut tout faire. Pour déléguer des responsabilités, il faut qu'elles soient définies, écrites et vérifiables.

Combien de groupes n'ont pas su gérer cela et, sous prétexte de faire confiance à une personne forte d'un grand charisme de leadership, lui ont abandonné tout pouvoir ! Mais combien de « leaders », généralement un peu compétents dans beaucoup de domaines, ont été incapables de déléguer des fonctions vitales et se sont retrouvés à utiliser des méthodes peu « démocratiques » parce que seuls à tout assumer !

Pour être responsable, encore faut-il pouvoir personnellement et structurellement prendre des responsabilités ! La marque visible de la responsabilité, c'est la possibilité de répondre de décisions, au service du groupe. Lorsqu'on ne partage pas équitablement les responsabilités (définies à partir des besoins du groupe) entre tous ses membres, on crée de fait des catégories de « gens responsables » et de « gens pas responsables ». Quand on n'a pas de responsabilité déléguée, on est à proprement parler « irresponsable ». Encore faut-il accepter que toutes les responsabilités sont équivalentes en importance, sinon on crée de nouvelles hiérarchies.

Le véritable enjeu d'une approche constructive des conflits consiste à partager équitablement les responsabilités entre tous les membres du groupe, car n'est-ce pas la responsabilité qui fait le cœur de toute identité humaine ?

De quelle « démocratie » parle-t-on ?

Voter vient de « votum », de « vœu », qui signifie donner sa voix. Mais on en a conclu que donner sa voix c'était

réduire la diversité des opinions, cela revenait à faire rentrer cette voix dans un carcan duel.

Ce principe fait partie de toute une série de conventions sociales élaborées pour atteindre un résultat unique (la cohésion du groupe et la décision) là où les enjeux sont multiples. L'adhésion collective à ce principe, qui relève du « mythe », permet de fait aux puissants qui ont les moyens (intellectuels, financiers, d'influence...) d'arriver à leur fins.

Mais comment justifier raisonnablement que cinquante et une personnes peuvent avoir raison contre quarante-neuf ? Et ce d'autant qu'une fois le vote passé, la minorité va n'avoir de cesse de débaucher deux ou trois personnes de la majorité pour la renverser. Il y a donc imposture à parler de « loi de la majorité », car c'est la loi de « l'entre-deux »¹⁶, cette part infime qui fait basculer une partie du groupe du côté de la majorité ou celui de la minorité.

Le consensus

Les personnes qui cherchent par tous les moyens à imposer leurs vues par des pratiques de vote, par des argumentations sans fin, ou à l'arraché à cause de la lassitude des autres, n'aiment pas la recherche de « consensus » et ignorent ses ressources.

On a longtemps opposé la « non-violence », comme « art de convaincre », à l'« art de contraindre », sans voir qu'on parle de deux niveaux différents.

Il est évident que dans la relation interpersonnelle on ne va pas chercher à contraindre. Et je dirai la même chose à propos d'un groupe où l'on est censé travailler dans la même direction et avec le même esprit. Au contraire, lorsque les intérêts entre deux groupes sont trop divergents, il faudra bien, après avoir usé de toute notre force de conviction, utiliser les moyens de contrainte par la non-coopération pour établir les conditions d'une négociation.

J'estime pour ma part que la pratique du consensus s'impose dans tout groupe qui se réclame d'une approche constructive des conflits. Que faut-il entendre par « consensus » ?

On peut distinguer trois niveaux de consensus :

1) « chaud » : tout le monde est d'accord parce que la décision recouvre les besoins de chaque personne. C'est une situation idéale et difficilement réalisable ;

2) « tiède » : un certain nombre de personnes ne se sentent pas vraiment concernées par la décision et laissent faire les personnes qui désirent aller dans tel sens dans la mesure où cela ne les concerne pas ;

3) « froid » : un certain nombre de personnes ne sont pas d'accord avec la direction prise, mais ne veulent pas s'opposer à la démarche en cours. Elles acceptent pour ne pas bloquer une démarche, tout en insistant sur leur désaccord, mais ne brandissent pas de menace en cas d'échec¹⁷.

Il n'y a pas de consensus possible lorsque des personnes sont franchement opposées à la décision « majoritaire » et se sentirait exclus du groupe s'il prenait une décision contre leurs intérêts. Dans ce cas, il vaut mieux arrêter le processus de décision et renégocier globalement sur les intérêts et les enjeux pour chacun-e.

Il peut y avoir une attitude passive des opposants qui bloque toute possibilité d'avancer. Il faudra alors avoir recours à plus d'écoute, plus d'empathie, plus de médiation pour donner des garanties aux opposants, ou tout simplement reconnaître qu'il n'est pas possible ou pas sage de prendre une décision. Pourtant il peut arriver que le groupe soit obligé, par les circonstances (c'est-à-dire en dehors du désir de quelques personnes du groupe), de se positionner. Il faudra vraiment analyser si c'est une contrainte réelle ou accessoire. Il serait vraiment surprenant que dans ces circonstances le groupe n'arrive pas à trouver une solution.

« Des décisions unanimes non uniformes »

Imaginons maintenant qu'une personne ait rapidement animé un tour de table en donnant la consigne : « chacun-e exprime ses questions, son désir, ses sentiments face à cette décision, sans avoir besoin de la justifier, toute position étant a priori légitime. Puis y aura un tour pour donner les informa-

tions qui manquent, sans débat. » Le débat aurait été tout autre parce qu'il eut été inutile de chercher à « convaincre » avec des « arguments » une personne qui dit « je n'ai pas envie de... » ou bien « j'ai peur de... ». On ne peut au mieux qu'en tenir compte et faire en sorte que cette position n'empêche pas ceux ou celles qui « ont envie... » d'agir. On n'aurait pas gaspillé de temps en contre-argumentations stériles. Et on aurait très vite trouvé une solution qui respecte les désirs des uns et des autres, qui permet de gérer l'après décision, et qui préserve du coup l'unité du groupe. C'est ce que Charles Maccio appelle « *une décision unanime non uniforme* »¹⁸.

Écouter les peurs

Avant de vouloir prendre une décision, il importe donc de se mettre à l'écoute des peurs que suscite le sujet : on affirme qu'elles sont légitimes et que le fait de les exprimer sans être jugé-e va permettre de s'en libérer en grande partie. Ces peurs permettent par ailleurs de préciser les risques à prendre en compte. C'est en donnant des garanties par rapport à ces risques que chacun-e pourra être rassuré-e. L'écoute des peurs individuelles permettra aussi aux personnes qui ont des positions opposées de mieux s'accepter. Tout ce processus ne peut se dérouler que s'il y a une grande vigilance quand au respect des peurs individuelles et des non-jugements.

Cela fait partie de la responsabilité de l'animation que de garantir ce processus. Ainsi le consensus s'obtient en tenant compte des risques ou peurs évoqués par les autres et en donnant des garanties que ces risques ou peurs sont pris en compte.

Quelques exemples vécus

De mon expérience de vingt-cinq ans de vie communautaire ou des dix ans de la résistance du Larzac, je peux dire que chaque fois que j'ai su, que nous avons su, mettre en place les bonnes conditions de décisions — même quand il y avait urgence — le résultat s'est avéré satisfaisant pour tout le monde et... surtout, durable.

Je me souviens en particulier de l'assemblée générale de 1987, au cours de laquelle il fallait décider ou non d'un équipement d'électrification du Cun par éolienne. L'assemblée était partagée entre une forte majorité qui faisait de ce choix un étandard de la résistance au tout nucléaire d'EDF et d'une petite minorité qui ne voulait pas prendre de risque financier. Car le surcoût par rapport au raccordement au réseau EDF était au moins de 30 %. La décision consensuelle retenue stipulait alors : comme l'électrification est inéluctable parce qu'obligatoire pour recevoir du public, on peut distinguer le coût du raccordement à EDF et le surcoût de l'installation éolienne. L'association se donnait alors six mois pour collecter auprès de ses adhérents l'équivalent du surcoût éolien et vérifier ainsi l'adhésion des membres à ce projet ambitieux. Si cet objectif n'était pas atteint dans les délais impartis, c'est le raccordement au réseau EDF qui était entériné « la mort dans l'âme ». Cette décision a permis de satisfaire la minorité légitimement angoissée par les sommes en jeu, la majorité « militante » et de stimuler l'engagement financier des adhérents.

Mais j'ai vécu aussi des situations plus récemment où l'absence de décisions a provoqué une situation de crise durable. Ici, paradoxalement, « crise » rimait avec « indécision ». Nous avons pu ainsi identifier que cette indécision provenait du fait que nous n'arrivions pas à dépasser des blocages psychologiques individuels (des peurs essentiellement qui se renforcent par évitement et non verbalisation) ou à trouver des solutions individualisées qui respectaient les limites de chaque personne, et surtout que nous n'avions pas mis en place les outils de prise de décisions adaptés à ce genre de situation. Quand le groupe traverse une crise financière, c'est qu'il y a à l'origine un défaut d'adaptation, d'innovation. Mais cela peut aussi cacher plus profondément une crise de confiance. Et c'est précisément la confiance qu'il faut rétablir par des médiations externes pour en sortir : médiations humaines et médiations techniques.

J'ai vécu aussi plus récemment une expérience où les partisans d'un grand projet industriel initié par des personnes extérieures au groupe concerné ont voulu contourner les résistances à ce projet en organisant une consultation qui

devait permettre de prendre une décision au consensus. Mais le cadre de cette consultation (donner des points en + ou en — sur cinq aspects de ce projet) n'a pas été clarifié. Ainsi une forte minorité de personnes a totalisé une majorité d'avis négatifs. On s'est alors rendu compte :

- 1) que le droit de participer à la consultation n'avait pas été défini ;
- 2) que la consultation se déroulant à bulletin secret, personne n'a été amenée à assumer publiquement ses positions ou à s'exprimer en termes de peurs, de risques...;
- 3) en conséquence de quoi la consultation qui devait servir à mieux cerner les questions difficiles, a été interprétée comme un vote !
- 4) que les « promoteurs » de la démarche consensuelle en ont terriblement voulu aux opposants, allant même jusqu'à les accuser publiquement dans la presse locale.

Heureusement, une rencontre pour crever l'abcès a eu lieu entre les différents protagonistes : chaque personne a pu évoquer ses déceptions, sa colère et sa tristesse...

La confiance comme horizon de la vie en groupe

On peut penser que la difficulté de travailler en groupe ne vient pas tant des contradictions internes que des circonstances externes : tel événement qui oblige à prendre position... Je prétends que les difficultés nées d'une pression extérieure ne sont pas différentes et révèlent toujours les contradictions internes cachées. À tous les groupes qui me sollicitent comme formateur pour travailler sur des conflits « avec un public difficile », « avec les élus »..., je précise que la difficulté fondamentale vient d'abord de l'intérieur et que les « agressions extérieures » ne font que révéler des processus internes cachés. Et l'analyse rigoureuse des mécanismes de fonctionnement du groupe montre très vite que cette hypothèse se justifie. Dès lors il va falloir travailler sur la cohésion interne. Or le ciment de la cohésion interne, c'est

la confiance qui existe entre les différents membres du groupe, c'est la précision écrite des contrats, des orientations, des temps consacrés à la « production » et à la « relation ».

En extrapolant, je peux dire que dans un groupe où le pouvoir est réellement partagé, l'enjeu de toute décision est d'ordre spirituel. Car il s'agit toujours de savoir si on fait suffisamment confiance aux différents membres du groupe pour accepter de renoncer à tel ou tel projet auquel on tient en particulier, pour avoir la patience d'attendre que telle évolution se fasse. C'est à de telles occasions que se mesure la force des liens qui unissent les personnes. Comme dans un couple !

Scott Peck a développé pour l'entreprise l'idée qu'en fait, c'est toujours la qualité des relations de la vie communautaire qui va influencer le plus les résultats. Que la dimension « relation » sera toujours déterminante et prioritaire sur la dimension « production ». C'est une vision qui se trouve dans de nombreux messages spirituels et en particulier dans le message évangélique. C'est l'intuition fondamentale de toutes les « démarches communautaires ». Mais il faut aussi reconnaître que si de nombreuses sont devenues étouffantes, c'est parce que leurs promoteurs se sont trop souvent crus dispensés de tenir compte de tout ce que nous venons d'évoquer. ◆

1) Dans le Nouveau Testament, la *krisis* renvoie au « jugement dernier » (cf. Matthieu 25) et le verbe *katakrinein* désigne la condamnation à mort (Jean 8/11).

2) Watzlawick, *Le langage du changement*, Seuil 1990

3) *Idem*.

4) « L'histoire de l'officier français ou la réduction de la violence par la décision », Actes du colloque « Violence et non-violence dans l'éducation », édité par le CNFEI.

5) Ce qu'on rencontre très souvent dans des exercices avec des consignes, qui par leur simplicité, créent un stress d'insécurité et aveuglent les participant-e-s sur leur liberté d'interprétation.

6) Il n'est pas sans intérêt de comparer cet exemple avec celui tout aussi réel du général Dyer qui reçut à Amritsar le même ordre au temps de la résistance du peuple indien et fit... 379 morts et quatre fois plus de blessés, abandonnés sur ordre, sans soins. Il déclara, entre autres, avoir pris sa décision de tirer dans le tas avant son arrivée sur les lieux, qu'il ne connaissait pas d'ailleurs, donc avant d'avoir pu voir les personnes derrière les insurgés. *Gandhi*, R. Payne, Seuil, 1972, p. 171 ss.

7) Hervé Ott, « Une approche constructive des conflits », *Cahiers de la Réconciliation*, 1997/1-2, p. 18 ss.

8) Pierre d'Elbée cite à l'appui de son propos le cas d'un terroriste libanais chargé de tirer sur toute personne qui traverserait telle rue. Une femme se présente, portant dans ses bras un enfant, et le fixant du regard, passe quand même. Le Libanais a tiré, lui, mais il n'a cessé après la fin de la guerre, d'être hanté par le regard de cette femme.

9) P. Cauvin, G. Cailloux, *Les types de personnalité. Les comprendre et les appliquer avec le MBTI (indicateur typologique de Myers-Briggs)*, ESF éditeur, 1995.

10) Jacques Demorgan, *Complexité des cultures et de l'interculturel*.

11) T. Edward Hall, *La dimension cachée*.

12) Demorgan raconte que dans une réunion entre décideurs français et allemands, les Allemands sont arrivés avec un plan de travail tout établi et que les Français comptent plus sur l'atmosphère du moment. Mais cela cache en fait des « préférences » inverses : « *Le Français qui s'exprime prêche pour un parler vrai au nom de l'efficacité relationnelle (la tâche). Les Allemands auxquels ils se réfèrent, sans doute en désaccord ou incertains sur le fond, cherchent à ménager les susceptibilités personnelles françaises (la relation), sans pour autant renoncer à leurs objectifs.* » J. Demorgan, *L'histoire interculturelle des sociétés*, p. 293.

13) Jean Maisonneuve, *La dynamique des groupes*, Que sais-je ?, Puf, 1990, p. 56 ss.

14) C. Rojzman, *La peur, la haine et la démocratie*, DDB, 1999, p. 53.

15) Paru dans *Conflit, mettre hors jeu la violence*, Chronique sociale, NVA, 1997, pp. 90-97

16) On lira les réflexions très stimulantes de Daniel Sibony sur les sources de conflits dans son ouvrage *Entre-deux. L'origine en partage*, Seuil, 1991.

17) Koppold, Konsens Einmütigkeit und Gegenseitige Beratung oder die Kunst, wichtige Entscheidungen gemeinsam zu treffen.

18) C. Maccio, *Autorité, pouvoir, responsabilité. Du conflit à l'affrontement. La prise de décision*, Chronique sociale, 1991, p. 187.

Nous avons lu...

Cahiers de la Réconciliation,
n°1/2 - 2000 - 80 p., 80 F.

« Des textes de paix pour prier »

À commander au : MIR,
68 rue de Babylone, 75007 Paris.
Chèque à l'ordre de : MIR.

Aussi bien pour méditer un soir d'hiver que pour animer une célébration, ce numéro double des *Cahiers de la Réconciliation* est une franche réussite. Les mots invitent ici au ressourcement, au dialogue et à l'engagement.

Au gré des pages, des textes, célèbres ou souvent inconnus, toujours bien présentés, viennent rappeler la force des mots. Les auteurs sont aussi nombreux que variés : Martin Luther King, Jean Debruyne, le bulletin des moines de Tibhirine, Jankélévitch, Gandhi, Christian Baccuet, Jean Lasserre, Athénagoras, Guy Riobé, Alfred Bour, etc.

Qu'il nous soit permis de citer ici un extrait d'un texte écrit par Lanza Del Vasto, intitulé « Rends le bien pour le mal » (p. 50) :

« Si tu rends le mal pour le mal, tu ne répares pas le mal, tu le redoubes.

Comment peux-tu appeler bien le mal que tu rends ? Si pour punir le meurtrier, tu le tues, cela ne rendra pas la vie à sa victime. Cela fera deux morts au lieu d'un, et deux meurtriers, lui et toi... »



Comment peux-tu croire que c'est une manière d'arrêter le mal, alors que toi-même tu y ajoutes un chaînon auquel d'autres vont s'ajouter ?

Car le vaincu attend son heure pour prendre sa revanche.

Si tu le supprimes, son frère le vengera. Si tu le réduis en servitude, tu le verras attaché à l'autre bout de sa corde.

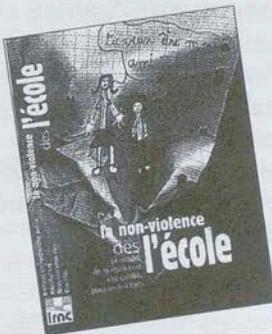
La violence est un enchaînement. Celui qui pense se libérer par elle forge sa propre chaîne...

Seule la non-violence est solution effective, rupture de la chaîne et libération.

Même si l'adversaire est si tenace et si retors que tu n'en puisses venir à bout, la lutte te forcera à des victoires sur toi-même, à des expériences et découvertes intérieures dont le fruit te revient. »

Tiens, mais ce numéro des *Cahiers de la réconciliation* ferait un très beau cadeau de Noël à offrir autour de soi !

François VAILLANT



IRNC

Film vidéo (VHS- 28'), avec livret pédagogique

La non-violence dès l'école

Pratiques de la résolution des conflits pour les 6-11 ans

À commander à : IRNC,
14 rue des Meuniers, 93100 Montreuil.
Prix : 170 F (port compris).
Chèque à l'ordre de : IRNC

On l'attendait depuis longtemps, et la réussite est là ! Ce film vidéo montre plusieurs expériences menées à l'école primaire pour apprendre aux élèves à gérer leurs conflits autrement que par la violence. L'apprentissage de la non-violence apparaît ainsi une nouvelle mission essentielle de l'école,

impliquant la mise en œuvre de pratiques pédagogiques innovantes. Ce film s'adresse à tous les membres de la communauté éducative (enseignants, travailleurs sociaux et parents).

Ce produit est réalisé par des professionnels de tous bords. Ce n'est pas un hasard s'il a obtenu l'aval de l'Unesco, du ministère de la justice, de la Fondation de France et de la Fondation pour le Progrès de l'Homme. Quant au ministère de l'éducation nationale, il apporte son soutien par une diffusion de ce film sur les réseaux CNDP/CDDP.

F.V.



Brigitte Dumont, Claudia Fonseca, Michel d'Haene, Catherine Le Grand-Sebille et Maurice Titan
Accompagner

Ramonville, ERES, coll. « Mille et un bébés. Du côté des parents », 2000, 64 p., 35 F.

Comment accompagner les familles ? Quelles sont aujourd'hui les expériences novatrices en ce domaine ? Ce petit ouvrage regroupe cinq textes de professionnels, travaillant à divers titre le thème de l'accompagnement. Les fonctions sont différentes mais les approches de la même veine : la rencontre avec autrui ne peut naître que d'un désir réciproque. Le professionnel doit être authentique dans sa démarche.

S'enrichir des savoirs mutuels reste essentiel.

Que l'on travaille en France ou au Brésil, la « stratégie » est la même : les familles nous montrent le chemin, nous ne faisons que les suivre... Comme l'écrit Maurice Titan : « Au-delà d'un simple repérage des dysfonctionnements qui empêchent les enfants de déployer leurs talents humains, ce qui génère chez les parents une impression d'impuissance, et chez les professionnels qui observent une sensation de malaise plus ou moins douloureuse, nous devons aujourd'hui proposer de véritables stratégies de rencontres qui seules permettent d'inscrire l'action dans le temps qui devient alors notre allié » (pp. 11-12).

La lecture de ces cinq textes permet une ouverture sur le sujet. Ce livre est par ailleurs jalonné de nombreuses références bibliographiques, ce qui permet au lecteur de poursuivre éventuellement ses recherches.

Fabienne BOYER



François Bizot

Le Portail

Préface de John Le Carré,
Paris, La table ronde, 2000, 402 p., 120 F.

« *L'homme le plus sadique et le plus destructeur est humain, aussi humain que le saint.* » C'est à cette phrase d'Erich Fromm et à la thèse de Hannah Arendt sur la banalité du mal que l'on pense en lisant le récit de François Bizot. Ethnologue et spécialiste du bouddhisme, il s'est installé au Cambodge en 1965. Fait prisonnier par les Khmers rouges en 1971, et accusé d'espionnage au profit de la CIA, François Bizot a passé trois mois dans un camp. Douch, qui dirigeait ce camp, deviendra, sous le régime totalitaire de Pol Pot, le chef de la célèbre prison de Tuol Sleng, et responsable de plusieurs dizaines de milliers de morts.

Mais c'est à Douch, qui sera prochainement jugé pour crime contre l'humanité, que François Bizot doit la vie sauve, à cet homme qui l'a pris en amitié et qui, convaincu de son innocence, a tout fait pour le faire délivrer. Au-delà du récit, passionnant, l'arrière plan de ce livre est une réflexion sur la nature humaine, terriblement humaine, des bourreaux.

En quoi le bourreau, le criminel contre l'humanité est-il différent de moi ? « *Cette nuit de Noël, un grand pan de ma naïveté tomba. J'avais été jusqu'à pénétré de l'image rassurante du bourreau-monstre. Or, l'homme*

de foi [...] m'apparaissait tout à coup dans son immense solitude. Je me surpris, au moment précis où se révélait sa cruauté, à éprouver pour lui de l'affection [...]. En le regardant, les larmes me montèrent aux yeux, comme s'il s'était agi d'un dangereux prédateur que je ne parvenais pas à haïr. Or, n'était-ce pas simplement l'homme en lui qui était le danger ? Car je n'avais pas devant moi un monstre abyssal, mais un être humain que la nature avait conditionné pour tuer, affilant son intelligence telles les dents du requin ou du loup... quoiqu'en prenant grand soin de ne pas lui ôter sa psychologie humaine. [...] Mes yeux se posèrent sur le Khmer rouge qui me regardait avec une expression de détachement. Je venais de le manipuler à mon tour et de le faire mentir. Je retirai de ce petit jeu une vive satisfaction. Et de cette jouissance que j'éprouvais me vint l'idée que j'avais, moi aussi, les qualités pour, à sa place, faire un bon bourreau. »

Éric MAHOT



Sous la direction de Jean-Paul Chagnollaud, Régine Dhoquois-Cohen et Bernard Ravenel
Palestiniens et Israéliens
Le moment de vérité

Paris, L'Harmattan, coll. « Les Cahiers de Confluences », 2000, 208 p.

Encore la guerre au Proche-Orient ? Il est certain que Ehud Barak est co-responsable de la virée de Sharon sur l'Esplanade des Mosquées, en octobre, puisqu'il en avait été prévenu quatre jours plus tôt. Et on n'accorde pas une escorte de mille policiers israéliens pour profaner un lieu musulman sans en mesurer la suite : cailloux contre balles réelles, des centaines de morts et de blessés.

Ce livre est sorti juste avant le nouvel embrasement de la Palestine. Malgré le fait indéniable que ni Palestiniens ni Israéliens ne pratiquent l'action non-violente ou même en entrevoit les possibilités, ce livre est bienvenu pour comprendre tous les enjeux du processus de paix auquel on veut encore croire. Les questions les plus épineuses sont traitées avec concision et objectivité : la vie quotidienne dans les territoires occupés avec les colonies juives, l'état des économies palestinienne et israélienne, les déceptions causées par Netanyahu puis Barak, mais aussi par l'Autorité palestinienne où règne la corruption, la complexité du futur statut de Jérusalem, etc.

Le grand mérite de ce livre est de donner à comprendre la subtilité des problèmes, sans que le lecteur ne se perde dans des dédales. Il faut avouer que les grands médias offrent bien peu les grilles de lecture pour aborder les différends qui opposent Palestiniens et Israéliens, tant la dynamique établie par les accords d'Oslo, en 1995, est maintenant lointaine. Par exemples : alors que les accords d'Oslo prévoient une distance de 50 m de chaque côté des routes dites de « sécurité », l'espace voulu par Israël est maintenant de 200 mètres, au mépris des propriétaires arabes à qui ces terrains appartiennent (p. 27) ; la part du budget accordé à la fameuse « sécurité » israélienne ne cesse de grimper, pour arriver à un tiers du budget (p. 93) ; les travailleurs, comme le Likoud hier au pouvoir, ont toujours favorisé les colonies de peuplement (des cartes aident à comprendre la stratégie d'isolement orchestrée contre les Palestiniens) ; le pouvoir d'Arafat est complètement affaibli, alors que la structure de l'Autorité palestinienne est fort peu démocratique ; etc.

Ni les Palestiniens ni les Israéliens ne parviendront à réaliser toutes leurs attentes si divergentes. Le processus de paix, si malmené, demande plus que jamais aux uns et aux autres de perdre certaines de leurs illusions. Ce livre, bien écrit par plusieurs auteurs compétents, est une merveille pour comprendre le présent à partir du passé,

pour construire un avenir plus équitable. Mais pourquoi, diantre, certaines contributions parlent-elles du « Moyen-Orient », alors que pour les Européens cette région du monde s'appelle le « Proche-Orient » ? Il serait temps que l'hégémonie américaine cesse aussi en Europe dans le domaine culturel !

F. V.



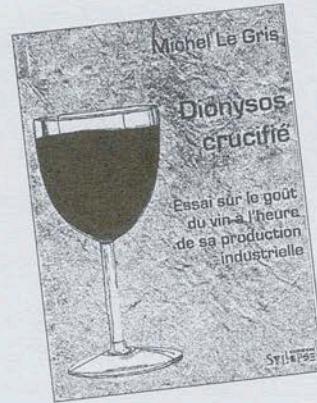
Michel Le Gris *Dionysos crucifié*

Essai sur le goût du vin à l'heure de sa production industrielle

Ed. Syllepse, Paris, déc. 1999, 174 p., 100 F

Est-ce à cause du mystère qui entoure le processus complexe de son « élevage » ou par ce qu'il révèle de « vérité » que le vin titille l'imaginaire, réveille des souvenirs enfouis dans l'inconscient, suscite des dithyrambes sur le mode poétique ? Le précieux breuvage demeure indissociable de maints moments de convivialité, fait couler de source, aux heures, aussi intimes qu'éternelles, où les amants veulent étancher toutes leurs soifs, des affinités naissantes ou une complicité sans cesse renouvelée. L'alliance des mets et du jus de la treille provoque parfois d'épineux casse-tête dans les chaumières, donne lieu à des contro-

verses enflammées. Affaire de goût, donc ? Certes. Mais, nous avertit Michel Le Gris, depuis 1985 caviste indépendant à Strasbourg, tâchons de conserver intacte notre disposition personnelle à apprécier réellement ce qui ravit notre palais. Gardons-nous donc de succomber à « *l'environnement esthétique* » fabriqué de toutes pièces par les agro-chimistes propagateurs de la logique économique dominante. Dans le domaine qui nous intéresse ici, l'œnologie et son « *savoir technoscientifique* » visent à annihiler « *différences et distinctions* » au sein de notre « *univers sensoriel* ». Le philosophe de formation confère à sa réflexion sur la viti- et la viniculture une « *assise conceptuelle* » qui doit bien davantage à Georg Wilhelm Friedrich Hegel, Theodor Adorno, Sigmund Freud, Friedrich Schiller qu'aux « stars » de la sommellerie. Aussi, tout en fustigeant la standardisation, la normalisation, la banalisation et le niveling quant au « *profil aromatique des vins* », il estime que dans « *la moindre production matérielle transparaissent la nature d'une société et le nouveau type d'être humain qu'elle tend à façonner* ». S'il n'hésite pas à comparer le travail du vigneron à « *l'art du traducteur* », l'auteur condamne des procédés sujets à caution en vigueur dans trop de chais ; chaptalisation, levurage, enzymage, sulfitage (adjonction de soufre) sont censés « *corriger* » l'acidité de la vendange en la parant de cette « *souplesse* »



qui représente le critère basique des experts en vogue. Combien de professionnels se réclamant de traditions ancestrales liées à leur terroir se rangent docilement aux « *stratégies de puissances industrielles* », lesquelles « *ont su capter et satisfaire, en le domestiquant, ce qu'il y a de plus précieux et de plus immédiat dans le goût humain* » ? S'il existe moult guides, atlas, encyclopédies, magazines sur les vins, un essai à contre-courant des « *choix imposés en amont par le marketing* » manquait cruellement. Sachons gré à Michel Le Gris, « *vinophile* » passionnant à lire et à écouter, de combler ce vide en nous recommandant de ne jamais laisser dissoudre notre « *faculté d'autonomie* » dans les envirantes vapeurs d'alcool, fussent-elles du meilleur aloi !

René HAMM

Divers

Adresses d'associations contre l'exploitation des animaux

Plusieurs abonnés d'*ANV* ont beaucoup apprécié le numéro de cet été, « L'animal a-t-il des droits ? », et nous ont demandé parfois des adresses d'associations qui militent intelligemment pour que les animaux aient accès à une vie décente. En voici quelques-unes qui méritent à être connues :

- **Animaction**, trimestriel : Talis, 8, rue des Morillons, 75015 Paris. Cette revue fait partie de cette nouvelle génération d'associations qui se bat contre l'exploitation animale. Plusieurs de ses membres, entraînés à l'action non-violente, interviennent physiquement pour libérer des animaux destinés aux laboratoires peu scrupuleux, pour sauver de la mort des bêtes maltraitées par certains cirques, contre la folie du « chiot bizness », etc.
- **Biocontact**, mensuel distribué gratuitement à 130 000 exemplaires dans les magasins bio. Biocontact, Laborie, 81600 Gaillac. Ce journal représente une branche de l'écologie française extrêmement concrète que l'on retrouve aussi contre l'exploitation animale.
- **Courtisans de la terre**, Ferme le Chiblin, 68650 Le Bonhomme. Cette nouvelle petite revue, issue de paysans bio, fait utilement le point sur les recherches concernant la culture bio et les élevages respectueux de l'animal.
- **Journal de Ferme**, Au Bourg, 42600 Grézieux-le-Fromental. Ce trimestriel

cherche à revaloriser les races domestiques menacées. Un sujet pointu !

- **Mouvement chrétien pour l'écologie et la protection animale (MCEPA)**, BP 4, 69530 Orléans. Ce mouvement s'adresse à tous ; il sait particulièrement bien déclencher des campagnes de presse vers des personnalités du monde chrétien.
- **Sciences, enjeux, santé**, 16, rue Vézelay, 75002 Paris. Ce trimestriel, édité à 4 500 exemplaires, créé en 1994, cherche à promouvoir les méthodes substitutives à l'expérimentation animale et pour une médecine préventive des risques toxiques.



Du nouveau sur la désobéissance civile !

Un site Internet consacré à la recherche sur la désobéissance civile vient d'être créé par deux docteurs en sciences politiques, dont l'un est un fidèle abonné à *ANV* : <http://deso.free.fr>. Il vaut le détour, tout comme le site de l'Ircn où se trouve *ANV* : <http://www.multimania.com/irnc>.

Désarmement nucléaire : Brest aussi et vite !

Une importante campagne de pétition vient d'être lancée par l'Association brestoise de réflexion et d'information sur le nucléaire. Cette pétition peut être obtenue en écrivant à : AEDD, locaux associatifs de la cavale Blanche, 10 rue Hegel, 29200 Brest.

CD

« Libre »

Christian Le Meut, qui a été pendant douze ans journaliste à *Non-Violence Actualité*, a quitté cette revue en juillet. Il a rejoint sa Bretagne natale pour d'autres aventures, notamment la musique. Avec quatre autres musiciens, il vient d'enregistrer un premier CD dont le titre est « Libre ». Christian est le chanteur du groupe, c'est lui qui a composé les paroles des douze chansons du CD.

Sur des mélodies très harmonieuses, les paroles évoquent un panel varié d'événements et d'émotions : l'attente, l'absence, la mort, la solitude mais aussi l'espérance, la rencontre, la fête, la liberté... Ce CD est comme la vie, à la fois fragile, sensible, naïf, mais aussi, fort, puissant et confiant.

Ceux qui veulent, tout en prenant plaisir à découvrir cet agréable CD, encourager et soutenir cette démarche de création artistique, peuvent le commander pour 100 F (frais d'envoi compris) directement auprès de Christian Le Meut, Résidence Jehanne La Flamme, 11, quai des Martyrs, 56700 Hennebont. Tél 02 97 36 31 78.

Yvette BAILLY

ALTERNATIVES NON VIOLENTE

*dossiers, recherches, documents
sur la non-violence*

revue associée à l'Institut de Recherches sur la Résolution Non-violente des Conflits (IRNC)

Écrivez, à ANV,

B.P. 27,

13122 VENTABREN,

pour recevoir gratuitement
10, 20 ou 50 dépliants,

selon votre choix.

L'équipe d'ANV vous en remercie
chaleureusement.

ANV édite un joli dépliant qui présente la revue, indique les numéros disponibles et propose un abonnement.

Aidez-nous à le distribuer !

**Offrez le numéro d'Alternatives non-violentes que vous venez
de lire sur "Pratiques du pouvoir"**

1 exemplaire : 60 F au lieu de 74 F.

3 exemplaires : 160 F au lieu de 213 F.

5 exemplaires : 270 F au lieu de 345 F.

**PRIX
RÉDUITS**

Tous ces tarifs s'entendent port compris.

À retourner à ANV, B.P. 27, 13122 Ventabren



Nom Prénom

Adresse

Code postal Ville

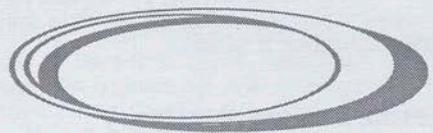
Je commande ... exemplaire(s) du n° 116 d'ANV pour le prix de ...

Envoyez-moi gratuitement exemplaires du dépliant de présentation d'ANV

Joindre le chèque à la commande, à l'ordre de ANV.



Le prochain numéro
aura pour titre :
Anarchisme et non-violence :
quelle synergie ?



Abonnez-vous. Abonnez vos amis

Bulletin d'abonnement

à envoyer à : A.N.V.
B.P. 27
13122 Ventabren

Nom :

Prénom :

Adresse :

.....

.....

Je souscris un abonnement d'un an (4 numéros),
à partir du numéro

Je commande dépliants de présentation de la revue
(gratuits).

Tarif ordinaire : 199 FF. (30,34 euros)

Soutien : 300 FF. (45,73 euros)

Petit budget : 149 FF. (22,72 euros)

Étranger : 260 FF. (39,63 euros)

Si vous en avez les moyens, considérez le tarif "soutien"
comme le tarif normal pour vous : vous nous aiderez ainsi à
maintenir le tarif "petit budget" assez bas, pour que personne ne soit empêché de nous lire pour raison financière... Un
immense merci.

Je désire recevoir les numéros suivants :

.....
.....
.....

envoi d'1 numéro : plus 10 FF de port
envoi de 2 numéros : plus 16 FF de port
envoi de 3 numéros : plus 21 FF de port
envoi de 4 numéros : plus 25 FF de port

Je verse donc la somme de
à l'ordre de A.N.V. (CCP 2915-21 U LYON)

Voici les noms et adresses de personnes qui pourraient être intéressées par A.N.V. :

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Remarque :

N° 89 : DU NOUVEAU SUR TOLSTOI (52 F)

Le grand écrivain russe a été un pionnier éblouissant de la non-violence, face à l'armée, l'État et l'Église, ce qui est méconnu. Un numéro d'*ANV* exceptionnel, illustré, avec la correspondance complète entre le jeune Gandhi et Tolstoï. Interview du docteur Serge Tolstoï, petit-fils de l'éon Tolstoï.

N° 93 : FAITES L'HUMOUR, PAS LA GUERRE (52 F)

L'humour ne blesse pas, à la différence de l'ironie ou de la méchanceté. Il est depuis longtemps un instrument de résistance à l'oppression et à la bêtise. Ce numéro, abondamment illustré, rapporte de nombreux exemples, tout en décortiquant joyeusement le phénomène de l'humour. À lire absolument !

N° 94 : LES RELIGIONS SONT-ELLES VIOLENTES ? (52 F)

L'hindouisme, le judaïsme, le christianisme et l'islam ont historiquement proclamé l'usage de la violence, à la différence du bouddhisme. Un tel constat, lourd de conséquences aujourd'hui, peut-il autoriser l'évolution de certaines religions vers la non-violence ? Lesquelles ? Avec des spécialistes des sciences des religions.

N° 95 : GUÉRIR DE LA VIOLENCE

L'APPORT DES "PSY" (52 F)

Il importe de ne pas confondre violence et agressivité. La résolution non-violente des conflits est utilisée par des "psy" pour certaines thérapies. Mieux se connaître pour mieux vivre est une tâche jamais achevée. Avec J. Filliozat, C. Boizman, B. Sublon.

N° 96 : LA PEINE DE MORT TUE ! (52 F)

La majorité des Français souhaite le rétablissement de la peine de mort. Pourquoi ? La peine capitale dans le monde, et particulièrement aux USA. Le rôle du christianisme et de l'islam à l'égard de la peine capitale. Avec des textes de V. Hugo, I. Tolstoï, A. Camus, B. Badinter.

N° 100 : QUESTIONS À LA NON-VIOLENCE (58 E)

Outre l'événement d'un numéro 100 pour une revue trimestrielle consacrée à la non-violence, la parole est donnée à plus de vingt personnalités françaises et étrangères. Aussi bien la nature que l'efficacité de la non-violence sont ici réévaluées. Fort utilement.

N° 101 : S'ARMER DE PATIENCE (58 F)

La patience permet de supporter les épreuves. Elle apparaît aussi comme une force dans la gestion des conflits. Patience et non-violence vont ensemble, pour éviter l'irrespect mais aussi les écueils de la lenteur et de la vaine précipitation. Réflexions à partir de nombreuses situations. Avec B. Defrance X. Jardin J. Marroncle M. Spanneut.

N° 103 : ATTENTION, PUBLICITÉ ! (58 F)

Boîte aux lettres envahies, intrusions téléphoniques, panneaux d'affichage omniprésents, films interrompus..., la manipulation publicitaire agresse subrepticement les sens et l'esprit, engendrant d'innombrables victimes. Histoire de la publicité. Publicité et violence. Publicité et sexism. Environnement dégradé... Comment résister ? Avec F. Brune, Y. Gradis, J.-J. Ledos, M.-V. Louis, J. Marcus-Steffi...

N° 104 : LA NON-VIOLENCE DÈS L'ÉCOLE (58 F)

Incivilités, rackets et violences empoisonnent de plus en plus la vie scolaire. Que faire ? Ce numéro rend compte de nombreux exemples de méditations et d'actions pédagogiques innovantes, capables de restaurer une véritable relation éducative.

N° 105 : FEMMES, FÉMININ, FÉMINITUDE (62 F)

Les femmes incitent de nos jours les hommes à se redéfinir pour construire une société plus juste. Femmes en politique. Les femmes seraient-elles plus actives en non-violence que les hommes ? Avec Élisabeth Badinter, Pierre Cauvin, Mariette Sineau, Fiammetta Venner...

N° 106 : DERRIÈRE LES BARREAUX : LA VIOLENCE ! (62 F)

La prison n'éduque pas, elle détruit. Humiliation, rackets, sévices sexuels, et trafics en tous genres rodent en milieu carcéral. Dépeupler les prisons, est-ce possible ? Quelles alternatives à l'enfermement ? Avec Jean-Claude Bouvier, Martine Dumont-Cosson, Anne-Marie Marchetti, Michelle Perrot...

N° 108 : LA DÉSOBÉISSANCE CIVILE (62 F)

Ce numéro a pour ambition de faire connaître la désobéissance civile, pensée et vécue par David-Henry Thoreau, Léon Tolstoï, Gandhi... jusqu'au procès Papon. Son originalité non-violente, sa force et ses limites. Avec Jean-Baptiste Eyraud, Christian Mellon, Jean-Marie Muller, Bernard Quelquejeu, Mario Pedretti, Alain Refalo...

N° 109 : CULTIVER LA NON-VIOLENCE (62 F)

Les comportements humains dépendent beaucoup de l'environnement culturel. Plus la violence perdra de son prestige, plus une culture de non-violence pourra se développer. La violence à la télévision, éléments du débat ; la compétition sportive mise en question ; la prolifération des armes légères en vente libre... Avec Sophie Body-Gendrot, Michel Caillat, Stéphane Hessel, François Vaillant...

N° 110 : VIOLENCES CONTRE LES PERSONNES ÂGÉES

62 F (9,45 e)

Les maltraitances contre les personnes âgées, à domicile comme en maisons de retraite, constituent un véritable problème de société. Vieillir peut-il avoir encore un sens aujourd'hui ? Vieillissement et immigration. La place de l'animal de compagnie. La sexualité du troisième âge. Fin de vie : l'apport des soins palliatifs ; débat sur l'euthanasie volontaire. Avec Maurice Abiven,

Pascal Champvert, Jean Debruyne, Gilles Desrumaux, Noëlla Jarrousse, Jacques Pohier, Jean-Luc Vuillemenot... Un numéro exceptionnel !

N° 111 : LE BOUDDHISME, UNE AUTRE SOURCE DE LA NON-VIOLENCE - 62 F (9,45 e)

Comment le bouddhisme considère-t-il la non-violence ? N'intéresse-t-elle que la spiritualité et le comportement individuel, ou incite-t-elle également à un engagement social et politique ? Le bouddhisme irait de plus en plus dans cette direction. Analyses et perspectives. Regards sur le Tibet, la Birmanie et le Sri Lanka. Avec Christian Delorme, Raphaël Liogier, Lionel Paul, Jean-Paul Ribes, Éric Rommeluère...

N° 112 : LES REPRÉSENTATIONS DE LA VIOLENCE DANS LES MÉDIAS - 62 F (9,45 e)

Toutes les civilisations ont produit des images, parfois violentes. De nos jours, la télévision, les jeux vidéos et le cinéma donnent de plus en plus à voir des spectacles de violence. Influencent-ils vraiment notre esprit et notre comportement ? Avec Jean Collet, Laurence Hansen-Löve, Arnaud Mercier, Marie-José Mondzain, Olivier Mongin, Hans Schwab et Serge Tisseron.

N° 113 : QUAND L'ENFANT SOUFFRE VIOLENCE - 64 F (9,76 e)

De nombreux enfants sont maltraités à notre époque. Un enfant violenté deviendra-t-il ensuite un adulte violent ? Quelles préventions éducatives, psychologiques et médicales mettre en place ? Présentation de l'œuvre d'Alice Miller, suivi d'un débat contradictoire. Avec C. De Truchis, I. Filliozat, P. Lassus, F. Maqueda, O. Maurel, S. Missonnier, J.-M. Muller, C. Robineau et S. Robert-Ouvray.

N° 114 : LE DÉFI DES VIOLENCES URBAINES - 64 F (9,76 e)

Plus de répression, plus d'activités sociales et même plus de subventions ne feront jamais disparaître les violences urbaines. C'est avant tout en développant une coopération non-violente entre les habitants et les institutions qu'elles doivent être appréhendées. Exemples et analyses. Avec P. Blanquart, B. de Villeneuve, S. Lecrubier, É. Macé, É. Mahot, C. Rojzman et B. Seux.

N° 115 : L'ANIMAL A-T-IL DROIT AU RESPECT ? - 64 F (9,76 e)

Jamais dans l'histoire les animaux n'ont été autant martyrisés qu'à notre époque : marées noires, industries pharmaceutiques, chasse en tous genres. L'animal mérite-t-il le respect au point de ne jamais le tuer ? Existe-t-il un lien entre la violence que les hommes exercent entre eux et la maltraitance sur le monde animal ? Avec E. Drewermann, K. L. Matignon, T. Monod, J.-M. Muller, B. Quelquejeu, P. Rabhi, A. Richard, F. Vanpouille et Y. Wehrling.

N° 116 : PRATIQUES DU POUVOIR - 64 F (9,76 e)

Pouvoir et violence vont souvent de pair. Il existe pourtant des façons d'agir autrement en politique, dans l'entreprise, en famille... Et si l'on reparlait de l'autogestion ? Avec Jean-Baptiste de Foucauld, Étienne Godinot, Xavier Jardin, Hervé Ott, Michel Silvestre et Patrick Viveret.

ALTERNATIVES NON VIOLENTE

B.P. 27
13122 VENTABREN
Tél. + Fax 04. 42.28.72.25

*Revue associée à l'Institut
de recherche sur la résolution
non-violente des conflits
(I.R.N.C.)*

COMITÉ D'ORIENTATION

Bernard BOUDOURESQUES
Patrice COULON
Etienne GODINOT
François MARCHAND
Virginie MARTIN
Jean-Marie MULLER
Bernard QUELQUEJEU
Alain REFALO
Christian ROBINEAU
Hans SCHWAB
Jacques SÉMELIN
Marlène TUNINGA
Jean VAN LIERDE

Directeur de publication :

Christian DELORME

Rédacteur en chef :

François VAILLANT

sommaire

<i>Editorial</i>	1
------------------	---

Pratiques du pouvoir

LA VITALITÉ SOUTERRAINE DU PROJET AUTOGESTIONNAIRE	2
---	---

Patrick VIVERET

DÉSIR DE POUVOIR

Jean-Baptiste de FOUCAULD	8
---------------------------	---

COMMENT S'EXERCÉE LE POUVOIR

DANS LES PARTIS POLITIQUES ?	17
-------------------------------------	----

Xavier JARDIN

LE POUVOIR DANS L'ENTREPRISE

POURRAIT-IL ÊTRE NON-VIOLENT ?	28
---------------------------------------	----

Etienne GODINOT

VIOLENCES FAMILIALES ET POUVOIRS

Michel SILVESTRE	46
------------------	----

LE POUVOIR DE DÉCISION DANS UN GROUPE

Hervé OTT	53
-----------	----

NOUS AVONS LU	65
----------------------	----

AUTOMNE 2000