



Expérimenter un autre mode d'action locale

Réseau Egalité¹, novembre 2022

Un schème collectif démocratique pour l'action locale

Envisager une autre manière d'agir localement implique de recourir à un schème de pensée qui permette de se défaire du modèle de gestion de projet régissant l'action associative et publique. Depuis le début de cette recherche nous nous intéressons aux travaux Dewey, Rancière et Jullien précisément parce qu'ils proposent d'autres manières d'agir en entendant ne pas réduire les possibilités d'appréhension des réalités au principe de conformation à un modèle gestionnaire. C'est à partir des apports de ces auteurs que nous proposons de dessiner les contours d'un nouveau schème collectif et démocratique pour l'action locale.

Un schème est un noyau de savoirs et de savoir-faire adaptables à un grand nombre de situations. Par exemple, si nous n'hésitons pas à qualifier de « maison » une yourte, un igloo, un immeuble, une caverne habitée ou une ruine, c'est que nous jugeons instantanément de la conformité de l'objet à une représentation schématique intériorisée et automatisée. Si, avant de juger qu'il s'agit bien d'une maison, nous devons vérifier que ce que nous percevons comporte bien une série de traits spécifiques à un *modèle* - des murs, un toit, une cheminée, etc. - cela entraînerait une série de complications :

- Premièrement, ça prendrait un temps déraisonnable (« les fenêtres, *check* ; la porte, *check*, etc. »).
- Deuxièmement, il convient d'interroger la pertinence du modèle en question : qui l'a établi ? Comment ? Pourquoi ces critères et cette définition de la maison ?
- D'où, troisièmement, une difficulté liée à l'appauvrissement inévitable produit par la réduction de la richesse du réel au modèle pré-établi : « pas de porte, vous n'habitez pas une maison ; un trou dans la roche, ce n'est pas une maison ; etc. ».
- Enfin, ayant plié le réel à sa représentation, le modèle ne laisse aucune place à l'invention là où le schème permet, quant à lui, d'envisager et de créer de nouveaux types de maison. C'est la raison pour laquelle on parle souvent de « schème génératif ».

Ce simple exemple permet de mettre en lumière ce qui sépare la logique du *schème* de celle du *modèle*. Si nous souhaitons passer du modèle de la gestion de projet (dont les effets ont été relevés : perte de temps, hiérarchisation et imposition de critères, réduction du réel aux critères gestionnaires, impossibilité de réelle nouveauté, c'est-à-dire de transformation) à la culture d'un schème pertinent pour l'action locale, il convient d'être vigilants aux points suivants :

1. Un schème est d'autant plus efficace qu'il structure et organise notre expérience sans faire intervenir notre conscience. On réalise d'autant plus sûrement et avec rapidité une tâche que l'on maîtrise lorsqu'on n'y pense pas. Comment donc prendre conscience du ou des schème(s) qui structure(nt) nos représentations et nos pratiques ? Ceci pose la question de notre *sensibilité*.
2. Il est certes possible de développer des savoirs théoriques ou pratiques très spécifiques (« apprendre le violon », « devenir un chef étoilé », etc.), mais nous nous intéressons surtout aux *schèmes collectifs* car, comme le dit P. Descola, « ils constituent l'un des principaux moyens de

¹ Le Réseau Egalité en Belgique francophone s'est développé comme un réseau de ressourcement de professionnels provenant de différents secteurs qui se donnent l'occasion de penser, de s'outiller, sur la question de l'égalité. Plusieurs partenaires réunis au sein du Réseau Egalité ont entamé en 2020 une recherche sur les modes d'action locale des acteurs associatifs et publics.

construire des significations culturelles partagées »². Plus précisément, il nous faut savoir ce que pourrait être un *schème collectif démocratique* et comment il parvient à intégrer ou non d'autres schèmes collectifs.

3. En tant que schème, le schème collectif démocratique doit rendre possible des transformations du monde qui lui permettent de s'appliquer à un nombre toujours plus important de situations nouvelles. Cela signifie que l'action initiée par et depuis ce schème est d'emblée collective et démocratique. Cela implique au moins le dialogue continu – dont notamment la possibilité de discuter des fins et des moyens – et le partage des ressources.
4. Certains schèmes sont plus longs à s'établir que d'autres en raison de la diversité et de la quantité des informations qu'ils doivent organiser. Si j'apprends très vite à reconnaître un être animé d'un être inanimé, il me faudra en revanche bien du temps pour apprendre à nager ou pour maîtriser une langue étrangère. Si donc l'on considère que le nouveau noyau schématique de l'action locale refuse la réduction simpliste propre à toute application automatique d'un modèle, il faut considérer qu'il nécessite un certain *apprentissage*. Mais comment apprendre à agir collectivement et démocratiquement ?
5. S'il y a apprentissage, il est important de l'évaluer. Mais si l'évaluation adopte la perspective du *modèle*, elle annulera tout l'apport de la logique du schème génératif. Peut-on dès lors envisager une manière d'évaluer compatible avec cette logique ?

Les balises suivantes et les exercices qui tentent de les mettre en œuvre chercheront donc à cerner et à travailler un *schème collectif démocratique*, noyau du nouveau mode d'action locale. C'est là une première étape dans le difficile travail consistant à proposer des réponses convaincantes aux questions suivantes :

- Quelle sensibilité ce schème requiert-il et encourage-t-il ?
- Quelle interprétation admissible et communicable permet-il ?
- Quelles pratiques informe-t-il ?
- Avec quelle modalité d'évaluation est-il compatible ?

² Philippe Descola, *Par-delà nature et culture*, Paris, Gallimard, 2005, p. 151.



Se rendre sensible au trouble

Pour agir, il faut donc une raison d'agir, c'est-à-dire qu'il faut repérer quelque chose qui cloche, quelque chose d'insatisfaisant dans la situation, une sorte de décalage, de malaise, d'incohérence. Or puisqu'un schème est le cadre inconscient ou peu conscient dans lequel prennent place les expériences et activités, il est toujours par essence *auto-justificateur*.

Si l'on voit certaines choses, si l'on fait certaines expériences, c'est que ces choses et ces expériences seront d'emblée compatibles avec notre schème, il n'y a donc pas de décalage. Et il ne saurait y avoir du malaise puisque nous ne faisons tout simplement pas l'expérience de ce qui n'est pas compatible avec lui. En d'autres termes, toute expérience, tout vécu confirme notre schème. Seules les crises ou les expériences de l'étranger sont suffisamment

fortes pour nous confronter aux limites de ce prisme. Mais cela étant souvent source d'inconfort, nous le fuyons plupart du temps.

En conséquence, il est nécessaire de se rendre particulièrement attentifs à tout ce qui est inconfortable ou peu naturel. Que faut-il entendre par là ? Tout d'abord, il faut voir que l'attention à ces décalages générateurs d'inconforts ne vient pas combler un manquement quelconque dont on se serait bien passé (« on voudrait que tout roule mais puisque ce n'est pas le cas, il faut bien aller voir ce qui ne va pas »), mais résulte d'une *nécessité* pour la pratique. L'attitude générale n'est donc pas celle de la déploration des décalages par rapport à un modèle supposé parfait, mais elle consiste en l'intérêt qu'il y a à les repérer car ils ouvrent une voie pour le questionnement, la connaissance et l'action.

Ensuite, un schème étant une réalité tant individuelle que collective, les inconforts doivent être recherchés tant dans l'individu, que dans le collectif et dans la situation sociale en général. En moi, entre nous, entre tous.

L'acquisition de ce schème pourrait passer par une série de questions que l'on s'adresserait :

- Qu'est-ce qui trouble mes représentations et mes croyances fondamentales ?
- Qu'est-ce qui trouble les représentations communes, les savoirs tacites, les croyances et routines ?
- Enfin : Qu'est-ce qui trouble le corps social, la situation, le collectif ?

Seulement, une fois de plus, pour ressentir le trouble, il faut s'arrêter, interrompre les habitudes interprétatives, suspendre toute volonté de résoudre immédiatement le problème ainsi que la conviction selon laquelle la seule limite à combler est celle du biais d'informations pour s'assurer de meilleurs résultats. Bref : on se demandera également et réciproquement si on n'est pas en train de s'auto-justifier en tant qu'individu, que groupe professionnel ou que collectif. Cette phase est nécessaire pour que puissent émerger, non seulement de nouvelles significations, mais aussi de nouvelles manières de découvrir et d'inventer.

En somme il s'agit d'appréhender toute situation difficile, trouble, comme digne d'intérêt, source de connaissance, occasion d'apprentissage pour tout un chacun ; avec les personnes concernées dans une situation problématique, douteuse ou indéfinie : observation fine de la situation, de sa complexité : Qu'est-ce que nous voyons ? Qu'est-ce que nous pouvons en dire ?...

→ **Exercice 1a** : observation, écoute et écriture.

Nous pouvons nous inspirer d'une discipline qui a fait de ce « conflit de schèmes » vécu dans la personne même du chercheur son moyen de produire des connaissances non seulement sur les sociétés mises en contact mais surtout sur la condition humaine : l'anthropologie.

Consignes :

- Prendre un cahier et un stylo.
- Aller observer un groupe en situation de travail, des usagers d'espaces publics,... Ne rien faire sauf écouter et observer.
- Décrire la situation dans le cahier.
- Indiquer tous les moments où un décalage (malaise, inconfort) est ressenti soit au sein du groupe ou entre les usagers, soit en soi-même.
- Sur base de ces notes, se poser les questions suivantes :

- S'il s'agit d'un décalage au sein du groupe/entre les usagers :
 - Qu'est-ce qui est en décalage avec quoi ?
 - Est-ce que je ressens ce décalage ?
 - Si oui, est-ce que je partage une des sensibilités présentes ?
 - Si non, pourquoi est-ce que je ne le ressens pas (ce qui me met en décalage par rapport au groupe) ?
- S'il s'agit d'un décalage en soi-même :
 - Un décalage entre quoi et quoi ?
 - Ce décalage se manifeste-t-il d'une manière ou d'une autre au sein du groupe/entre les usagers ?
 - Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

- Mettre les notes au clair en approfondissant et en détaillant la description. S'abstenir absolument d'entrer dans le schéma « problème-solution », mais se donner suffisamment de temps pour que la description fasse émerger une redéfinition du problème libérée des prismes réducteurs initiaux.



Produire un milieu tiers de compréhension mutuelle

Le postulat du nouveau mode d'action locale qui s'incarne dans le schème collectif démocratique que cherchent à cerner ces balises va à l'encontre du postulat gestionnaire. Rappelons que pour ce dernier, il y a une bonne norme (un modèle) et il s'agit d'y faire adhérer en considérant chaque écart par rapport à la norme comme une erreur qu'il faut corriger. Au contraire, le postulat interprétatif du nouveau mode d'action est que le réel est fait de tensions et de contradictions. Ce sont elles qui se manifestent en sentiments d'inconfort ou d'insatisfaction. L'identification soigneuse et précise de la contradiction à l'œuvre dans la situation est justement ce qu'entend rendre possible le temps de l'observation et de l'écoute. Cette identification va de pair avec une expression partagée de la contradiction réelle qui donne lieu au problème, au trouble, à

l'insatisfaction ou au conflit. C'est là où il y a le plus d'intensité qu'il est le plus nécessaire à chacun de mettre des mots pour se comprendre et se faire comprendre.

Si le schème collectif démocratique doit devenir une sorte de sens commun, il doit transformer le réel, c'est-à-dire, une fois de plus, intervenir au niveau des contradictions *réelles*. Mais comment intervenir ? Il s'agirait « de créer les conditions de croisement entre des groupes dont les cultures d'action divergent ou s'ignorent. Un tel type d'apprentissage mettant en concurrence des régimes de signification et d'interprétation hétérogènes ne peut se mettre en place sans une attention épistémique³ de nature spécifique. Même si des problèmes peuvent a priori être considérés comme communs, ces groupes n'en comprennent ni les raisons ni les enjeux de la même manière... Il ne s'agit pas uniquement d'argumenter et de contre-argumenter, mais de produire un milieu tiers de compréhension mutuelle et, dès lors, d'extension des solutions pratiques possibles.»⁴ Cela implique que c'est en repérant et nommant *ensemble* les tensions et contradictions que l'on constituera un milieu tiers nécessaire à l'intériorisation du schème sans quoi toute action collective et démocratique est impossible.

Rappelons que l'on peut avoir fait tout seul en tant que professionnel l'exercice de repérage, il demeurera stérile (inadéquat au schème collectif et démocratique) tant qu'il ne sera pas confronté, repris ou amendé par d'autres. Une carte que l'on impose est un modèle alors qu'une carte que l'on construit avec les autres est un produit du schème démocratique et collectif.

³ Relatif à l'ensemble des connaissances propres à un groupe social, à une époque.

⁴ Marc Maesschalck, *Le consensus expérimentaliste*, 2021

→ **Exercice 2a** : identification des tensions et contradictions au sein du groupe

- Tracer un grand cercle sur une grande feuille.
 - Placer 10 points sur la circonférence du cercle.
 - Nommer chacun de ces points selon une dimension que l'on considère être importante dans sa vie quotidienne.
 - Relier les points/dimensions qui sont en *tension* entre eux et donner un exemple en situation de cette tension.
 - En discuter avec son voisin et changer des points le cas échéant.
- Parmi ces tensions, repérer celles qui sont en fait des *contradictions*. Distinction : les deux pôles d'une tension peuvent co-exister au même moment ; les pôles d'une contradiction ne peuvent co-exister pleinement ou alors en générant de l'inconfort ou de la souffrance, c'est-à-dire en étant rendu impuissant par leur négation réciproque.
- En discuter avec son voisin.
- Dans les contradictions identifiées, repérer celles qui ne sont pas antagoniques et celles qui sont antagoniques. Distinction : dans une *contradiction non antagonique*, chaque pôle nie son identité avec l'autre (je ne peux pas être producteur en même temps que consommateur ; je ne peux pas travailler en même temps que je m'occupe de ma famille, etc.) ; dans une *contradiction antagonique*, chaque pôle nie l'autre dans son existence même et tend à le supprimer (il y a une lutte entre un pôle premier qui domine et un pôle second qui le nie et vise à la domination : ex. : en tant que conducteur de voiture, je nie mon statut de cycliste, puis, progressivement, ce statut s'impose de plus en plus dans ma vie jusqu'à dépasser totalement mon être de conducteur).
- Une contradiction non antagonique se développe en recréant un cadre qui permet aux deux pôles de co-exister à nouveau sans problème ; une contradiction antagonique se développe lorsqu'un pôle agit pour supprimer irréversiblement l'autre.

Agir stratégiquement ?

Le paradigme du modèle supposait une volonté planificatrice qui tendait à s'imposer à la réalité. Seulement, l'absence de participation indique à quel point cette manière d'aborder l'action empêche une transformation véritable de la situation. Instruits des lectures Rancière, Jullien et Dewey, nous savons que parfois « le changement de la relation à soi, aux autres et à l'environnement est en proportion inverse de la volonté de changement »⁵. Alors seulement se révèlent les potentiels de la situation, les déjà-là sur lesquels on peut s'appuyer et que l'on essaiera de développer.

La stratégie n'est pas déterminée préalablement ; elle prend forme à partir du potentiel de situation. C'est à des moments troubles – quand les habitudes ne suffisent plus

– que les acteurs sont amenés à tenter de comprendre la situation et à imaginer d'autres manières d'agir qui puissent déboucher sur des solutions inattendues. Pas de terme parfait et perçu d'avance qui ordonnerait la démarche. Evaluer la situation ; examiner minutieusement les forces en présence. Exploiter le potentiel qui s'en dégage. Logique de processus. Repérer facteurs favorables en amont du processus.

Une fois ces déjà-là repérés, quelle stratégie adopter sans retomber dans la gestion planificatrice ?

- Expérimentation = changements d'habitude et de valeurs.
- Cerner les potentiels de situation, et privilégier les options les plus aisées.
- Ajuster les fins aux moyens, et envisager des objectifs alternatifs.

→ **Exercice 3a** : penser une stratégie ?

Une fois les déjà-là repérés (cf. exercice d'identification des contradictions), quelle stratégie adopter sans retomber dans la gestion planificatrice ?

Consignes (à partir de la B. Liddel-Hart):

- Cerner les potentiels de situation produits par les contradictions.

- Appliquer les 8 principes stratégiques suivants :

1. Ajuster votre fin à vos moyens : on pose froidement la fin car on a besoin de toute l'énergie nécessaire dans le déploiement de l'action.
2. Conserver toujours l'objet à l'esprit tout en adaptant le plan aux circonstances.
3. Choisir la ligne de moindre attente.
4. Exploiter la ligne de moindre résistance.
5. Adopter une ligne d'opération procurant des objectifs alternatifs.
6. S'assurer de la souplesse du plan et du dispositif.
7. Ne pas jeter tout le poids des moyens dans une affaire quand l'obstacle est de front.
8. Ne pas renouveler une attaque sur la même ligne après qu'elle a échoué une première fois.
- En somme : disloquer d'abord les obstacles pour mettre ses forces dans le déploiement du déjà-là.

⁵ François Roustang, *La fin de la plainte*, Paris, Odile Jacob, 2001, p. 251.



Agir collectivement

Il s'agit bien avant tout de faire quelque chose ensemble et non de simplement discuter. Faire quelque chose qui importe, c'est-à-dire à l'endroit où la contradiction se fait intense. Après une production commune, il deviendra possible de discuter avec ceux avec lesquels toute discussion semblait impossible. Ce faisant, comme le dit F. Fischbach, on passe du « simplement associatif » à du « véritablement social ». Ce passage advient par la prise de conscience des conséquences de l'association commune, conséquences qui rétroagissent sur les membres qui sont concernés et qui prennent conscience de ce fait qu'ils sont aussi concernés par les conséquences d'autres associations d'acteurs qu'ils affectent dès lors aussi.

En d'autres termes, en nous associant et en décidant d'une action formatrice et de ses modalités, nous avons constitué un collectif social dont l'action a des effets sur le reste de la société. Nous prenons par là-même conscience du fait que nous sommes affectés par les actions d'autres collectifs avec lesquels nous partageons par conséquent des intérêts. C'est en somme la constitution et l'apprentissage de l'intérêt commun.

→ **Exercice 4a** : cartographier les liens entre les acteurs

- Cartographier les liens entre les acteurs présents ou représentés au sein du collectif (ex. professionnels du secteur social/culturel, habitants, usagers...) et les autres entités avec les lesquels ils sont en lien (ex. pouvoirs publics régionaux et locaux, habitants, sociétés de logement, autres collectifs...) ; et leurs conséquences directes et indirectes.

- Ensuite se poser les questions suivantes :

- Quels effets subissons-nous en tant que collectif constitué ?
- De quelles actions produites par quels acteurs résultent ces effets ?
- Que souhaitons-nous faire pour agir, c'est-à-dire pour transformer le réel ?
- Quels effets directs et indirects cette action engendrera-t-elle sur les autres ?

(Se) rendre compte des transformations et des apprentissages

Abandonner le modèle de la planification au bénéfice de l'action collective autour des situations implique donc que, tout autant que les professionnels et les publics, les pouvoirs publics changent de rôle. Le cœur de l'évaluation doit être déplacé au sein des collectifs et celle-ci doit s'intéresser aux manières d'agir initiées dans le cours de l'action. La fonction des représentants des pouvoirs subsidiants pourrait alors passer de la comptabilisation des réalisations à l'organisation d'échanges entre les acteurs autour de la pertinence des actions menées, de la qualité des processus collectifs, de leur potentiel d'apprentissage et de transformation des situations problématiques. Ce faisant, les pouvoirs subsidiants favoriseraient la diffusion des apprentissages au sein des publics et des professionnels en assurant l'animation de

réflexions évaluatives collectives autour des pratiques. Ce qui fait actuellement cruellement défaut.

Il est proposé que les pouvoirs publics acceptent une décentralisation qui remplace un contrôle serré et qui accorde aux unités locales un rôle important.¹ Maesschalck fait remarquer que les réseaux de coopération créés spontanément par les acteurs concernés par un même problème sont propices à l'engagement et à l'apprentissage collectif. « C'est dès lors en se référant à de tels contextes d'échanges dans l'espace public qu'il faut poser les conditions d'un nouvel apprentissage de la participation démocratique, c'est-à-dire organiser ces échanges de manière à rendre possible la réflexivité ».²

→ **Exercice 5a** : évaluation menée par un membre d'une administration publique auprès d'un opérateur⁶
L'évaluateur assure les rôles d'animateur, de reformulateur et de synthétiseur. Posture de maître ignorant : ignorance des réalités de terrain propres à l'opérateur. L'animateur questionne et reformule régulièrement pour être sûr que ce qui est dit est pleinement exprimé et pleinement compris. L'évaluateur interroge l'opérateur sur sa pratique de la manière la plus simple et large dans un premier temps puis de façon plus en plus ciblée et critique.

L'entretien peut commencer par des questions comme :

- Qu'avez-vous fait lors des animations prévues ?
- Pourquoi avez-vous fait cela ? Quelle était votre intention ?
- Qui était présent ?
- Qu'est qui vous a étonné ?

Ensuite, en fonction des réponses, l'évaluateur peut interroger les concepts mobilisés, les pratiques décrites, les explications fournies, ...

- Quel est le mot-clef ? Le concept le plus important ?
- Par exemple: « Tu as dit cela, est-ce que cela veut dire qu'on peut déduire ceci ? »

Enfin, il pose des questions de problématisation :

- Quelle sont les tensions que vous percevez ? Que mettent-elles en tension ?
- Quels problèmes restent irrésolus ? Quelle solution pourrait-on imaginer ? Qu'est-ce qui manque ?
- Qu'est-ce qui a changé après votre intervention ? Qu'est-ce qui se transforme ?

⁶ Thibaut De Ryck *L'évaluateur ignorant*, outil, Certificat d'université en pratiques philosophiques ULiège 2022