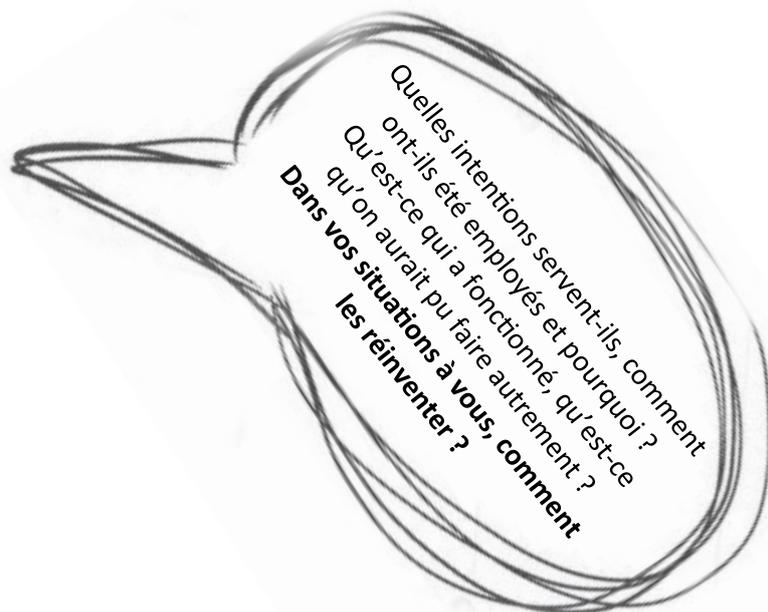


Il n'existe pas une formation dans laquelle un partie des participant·es au moins ne nous sollicite pas pour « avoir des outils ».

Des outils pour décider, pour répartir la parole, pour animer les conflits...

Alors des outils, nous en employons et parfois même en donnons ! Mais nous ne pouvons nous empêcher de les commenter.

Méfions-nous des outils. Nous avons plusieurs choses à en dire. Le bon outil est celui que nous transformons.



DIALECTIQUE DU CADRE



Dans les collectifs désireux d'avoir un fonctionnement horizontal et de laisser une place à tout le monde, ne souhaitant ni hiérarchie ni chef·fes, on observe une tension entre deux positions :

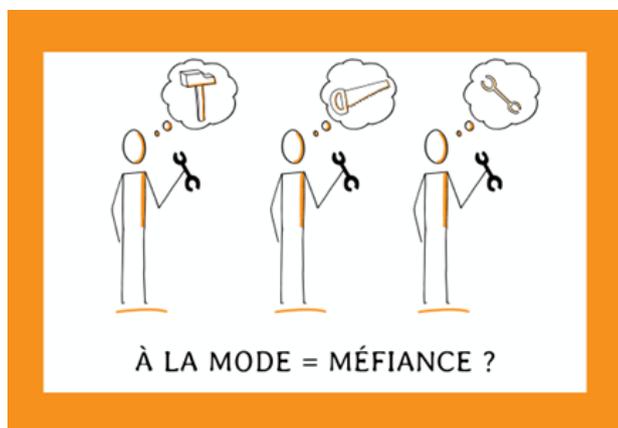
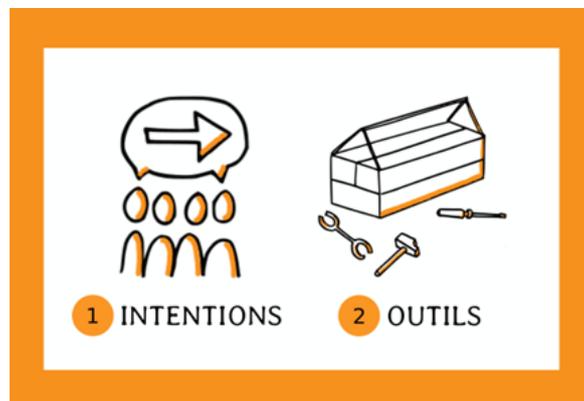
- Le formalisme : se fixer des règles de fonctionnement très précises et s'y tenir à tout prix, dans le but de protéger les opprimé·es/dominé·es ;
- Le spontanéisme : éviter toute règle trop stricte ou définitive, voire toute règle tout court, afin d'éviter que quelqu'un·e ne puisse en profiter pour obtenir un statut lui conférant du pouvoir (garant·e du cadre par exemple).

On peut donc tout à la fois craindre et souhaiter le cadre contraignant. La contrainte sur le·a dominant·e est émancipatrice pour les dominé·es, et la contrainte sur le collectif est un levier de pouvoir, voire d'oppression.

Souvent cette contrainte que l'on souhaite et que l'on craint tout à la fois : c'est l'outil.

CONVIVIALITÉ

Les outils sont conçus par et pour celles et ceux qui les inventent. Ils sont calibrés pour des fonctions précises, comme par exemple prendre une décision rapidement, analyser un sujet de manière complexe, produire une synthèse, etc. C'est souvent l'animateur·trice (en situation de direction, facilitation, formation...) qui choisit l'outil pour le groupe, en fonction de ses propres intentions.

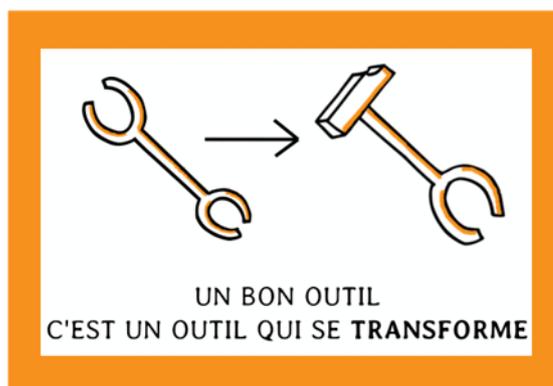


Certains outils sont à la mode ou bénéficient d'une renommée (historique, médiatique, etc.) et s'imposent dans des contextes très variés. Ils sont alors employés partout, sans considération de leur dimension pratique réelle. Ainsi et par exemple, il peut arriver à des collectifs d'utiliser des débats mouvants pour prendre des décisions. Or cet outil de débat produit l'effet inverse, il encourage les personnes à chercher les raisons de ne pas être d'accord.

Afin d'éviter le contre-emploi qui desservirait celles et ceux qui emploient les outils, nous devons donc nous poser les questions : de qui servent-ils les intentions ? L'intention est-elle claire, comprise par toutes et tous ? Les fonctions des outils vont-ils dans ce sens ? En clair, il s'agit d'éclaircir nos intentions avant de choisir notre outil.



Le bon outil, c'est celui que l'on s'est approprié. Le meilleur moyen d'employer l'outil qui sert nos intentions singulières, c'est de le façonner sur mesure, ou du moins de l'adapter à notre contexte.

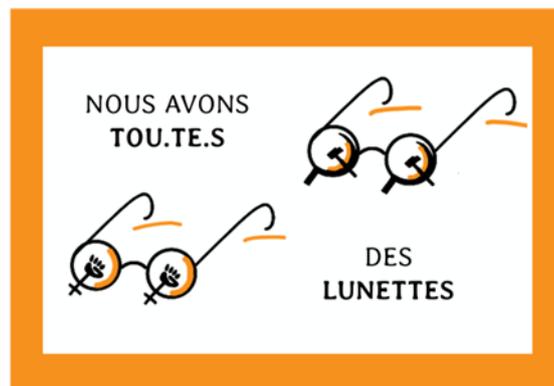


GRILLES DE LECTURE

Certains outils sont pensés pour contrer certaines formes de domination dans les groupes, c'est par exemple le cas des outils pour répartir et distribuer la parole. Poser une consigne (une règle, un outil pour prendre la parole), c'est voir ou prévoir une domination et vouloir la contrer. Il est donc nécessaire de se poser la question des dominations que l'on souhaite contrer avant de choisir l'outil adapté.

Les dominations structurelles sont toujours visibles dans les groupes, car elles sont systémiques, par définition toujours présentes. Les grilles de lectures sont donc des lunettes faisant systématiquement apparaître les dominations : je vois le patriarcat avec des lunettes féministes, je vois du néocolonialisme avec des lunettes antiracistes, je vois du capitalisme avec des lunettes marxistes, etc.

Ainsi, celle ou celui qui choisit l'outil afin de lutter contre les dominations va nécessairement le faire en fonction de ses propres grilles de lecture, pour servir ses intentions. Ce n'est pas la même chose que de vouloir faciliter la prise de parole des plus femmes, des plus racisées, des plus nouveaux et nouvelles, des plus jeunes, etc. Il faut s'interroger sur ses grilles de lecture : sont-elles toujours les plus adaptées pour le collectif ?



Est-il toujours opportun de penser en terme de dominations structurelles ? À mobiliser ces grilles de lecture, on peut passer à côté d'autres éléments : travailler sur les normes du groupe, les fantasmes, la dynamique des groupes, la psychologie des individus...

Il ne s'agit pas de ne pas croire en la réalité de la sociologie et des dominations, il s'agit de s'autoriser, aussi et en plus, à avoir d'autres approches.

SAUVETAGE



Les intervenant-es à qui un collectif demande des outils pour mieux fonctionner (animer les réunions, décider ensemble, répartir la parole dans les assemblées, etc.) peuvent parfois employer ce que l'on pourrait appeler des outils magiques. Ces outils s'imposent au collectif, qui pourrait croire qu'ils sont la solution aux difficultés rencontrées.

Si l'outil n'est pas approprié par le groupe, c'est-à-dire compris et conçu par tous et toutes, à minima dans la définition des intentions, alors il ne peut pas correspondre aux enjeux les plus sensibles du collectif. L'outil viendra servir les intentions de l'intervenant-e, qui agira nécessairement en mobilisant ses propres grilles de lecture.



L'intervenant-e, seul-e maître-sse à bord, prend alors le risque de paraître indispensable. Il suspend les dominations le temps de l'intervention, et n'agit pas pour transformer les pratiques et les relations dans le groupe. Il est donc nécessaire d'être au clair : intervient-on pour faciliter les travaux d'un collectif (par exemple en animant une réunion d'une cinquantaine de personnes qui n'arriveraient pas sans nous à prendre une décision dans le temps imparti), ou pour l'aider à se transformer (par exemple pour aider une équipe de travail à mieux communiquer entre elleux) ?



CRÉATION DU SAVOIR



Il existe une domination du savoir universitaire, celui de celles et ceux qui sont appelé·es expert·es ou sachant·es, sur les autres formes de savoir tel que celui des concerné·es. La norme s'impose partout : pour être autorisé·e à savoir, il faut connaître non pas par l'expérience mais par le cérébral. Il existe un impensé de bon nombre des outils de création de savoir collectif : celui de la norme qu'ils véhiculent.



Il est nécessaire de s'interroger sur les différents rapports au savoir qui sont valorisés par nos outils d'intelligence collective. Le cérébral n'est pas le seul moyen d'appréhender le réel. Comment permettons-nous au poétique, au corporel, au ludique, à l'émotion d'exister ? Comment les valorisons-nous au travers nos outils ? Quelle place, quelle importance leur donnons-nous ?

OUTIL-PRODUIT

Dans notre société à l'idéologie néolibérale, la formation est perçue comme un espace ayant pour fonction de rendre les gens plus performant·es. On devrait alors sortir de formation avec de nouveaux outils à disposition, directement applicables et visant l'efficacité, c'est-à-dire la rapidité de production et d'exécution. Pour faire vivre un modèle économique de formation, la tentation est donc grande de vendre des formations-outils, d'autant que la demande est bien présente.

Une pratique courante dans l'éducation populaire est de considérer les outils comme des trésors, sur lesquels il faut capitaliser. Ils sont alors présentés comme des recettes, que l'on peut transposer telles quels dans différentes situations. Leurs limites ne sont pas interrogées, leur *convivialité* encore moins.

Plutôt que des trésors, les outils peuvent être des trouvailles. C'est dans la recherche et l'appropriation qu'il se passe quelque chose. C'est le temps long de cette démarche qui permet à l'utilisateurice de l'outil d'identifier ses intentions et les manières de les incarner.

