

**Claude Steiner**

Traduit par Anne-Marie Scherrer

# **Manuel de coopération**

1979

*CLAUDE STEINER : psychologue clinicien et psychothérapeute, est l'un des spécialistes de l'Analyse Transactionnelle de réputation internationale. Il fut l'ami et le plus proche collaborateur d'Eric Berne dont il approfondi les principes, en particulier le concepts des signes de reconnaissance. Fondateur du mouvement de psychiatrie radicale aux Etats Unis, il est l'auteur notamment des ouvrages Des scénarios et des hommes, A quoi jouent les alcooliques, l'autre face du pouvoir et de l'ABC des émotions.*

*L'édition de ce texte, traduit par Anne-Marie Scherrer, a été établie par Marc Devos, l'un des complices francophones de Claude Steiner.*

*Ce Manuel de coopération date de la fin des années soixante-dix. Revenant sur ce qui était un dossier pour la revue « Issues in Radical Therapy and Cooperative Power », pour en préparer l'édition française, Claude Steiner disait à Marc Devos : « il n'y a pas eu de changement fondamental dans cette série de concepts qui se sont avérés d'une validité exceptionnelle au cours du temps ».*

*Le parti pris de cette édition est donc de présenter ce texte sans chercher à gommer les quelques passages « datés », sans tenter une quelconque et laborieuse mise à jour : nous le livrons tel qu'il fût publié il y a plus de vingt ans aux États Unis.*

*Alors nous laissons les références à la gauche radicale, et même la citation de Mao à la fin du livre... Tout cela porte témoignage d'une période historique, avec ses références, ses valeurs, et ne peut qu'encourager à une lecture active, qui tente de comprendre, qui cherche l'écho de ses questions dans la parole d'un autre, à une autre époque.*

*Ainsi, ce que Claude Steiner dit en S'appuyant sur des exemples tirés de la vie en communauté, est-ce que cela ne reste pas d'une formidable actualité quand on se préoccupe de la qualité de la coopération dans toutes sortes de groupes, de la famille à l'entreprise en passant par les associations ou la vie quartier et de voisinage?*

*C'est à ce titre que l'édition française de ce texte présente des enjeux très actuels.*

L'éditeur

Nous, les Blancs d'Amérique du Nord, appartenons à une société profondément conditionnée par l'individualisme et l'esprit de compétition - traits qu'on nous a présentés comme désirables depuis notre petite enfance. On nous dit que, si nous les pratiquons ardemment, ils nous conduiront au bonheur et à la réussite.

Les aspects positifs qu'on attribue à l'esprit de compétition et à l'individualisme sont une tromperie dangereuse quant à leur réalité. On croit, par exemple, que seuls ceux qui "ont l'esprit de compétition" s'investissent à fond, que compétition est synonyme de réalisation et de productivité, et par conséquent, on encourage l'esprit de compétition chez les enfants, car on le considère comme un élément nécessaire à leur éducation pour réussir plus tard dans la vie.

Pourtant, l'esprit de compétition et l'individualisme ne sont pas les vraies raisons pour lesquelles les gens s'investissent à fond ; la motivation réelle de ces comportements, c'est d'obtenir de la satisfaction et des récompenses. Certes, ceux qui réussissent dans la compétition sont richement récompensés. Mais ceux qui ont des aptitudes à la coopération peuvent également obtenir des récompenses, voire même plus facilement, par ce biais de la coopération. Ces récompenses ne sont pas aussi spectaculaires que celles obtenues par ceux qui ont réussi dans la compétition, mais le prix à payer n'est pas non plus aussi élevé. L'individualisme et l'esprit de compétition nuisent aux gens à long terme, tandis que la coopération permet de récompenser le plus souvent un maximum de gens.

### **L'individualisme**

L'individualisme donne aux gens l'impression que lorsqu'ils mènent quelque chose à bien, c'est tout seuls et sans l'aide de personne, et que lorsqu'ils échouent, c'est, encore une fois, tout seuls et sans l'influence des autres. Croire en la valeur de l'individualisme empêche de comprendre l'influence, positive ou négative, qu'on exerce les uns sur les autres. Le résultat de l'individualisme, c'est que les êtres humains sont isolés les uns des autres et ne peuvent pas se regrouper pour s'organiser contre les forces oppressives bien structurées qui les exploitent. A cause de leur individualisme, les gens sont facilement influençables et deviennent une cible facile lorsqu'ils dévient, ou commencent à remédier à leur oppression individuellement, sans le soutien d'autrui. En fin de compte, l'individualisme empêche les gens de communiquer entre eux, alors même qu'ils deviennent de plus en plus conscients de leur oppression ; les soupçons légitimes qu'ils ont à l'égard de leur gouvernement, de leur employeur, de leur clergé, de leurs éducateurs et de leurs fonctionnaires ne sont pas reconnus. Livré à lui-même et conscient d'une oppression aussi subtile qu'évidente, l'individu risque de perdre l'esprit ; les gens sont réduits à l'aliénation, chaque individu enfermé dans son système, à lui ou à elle, impuissant et paranoïde.

L'individualisme comme mode de relation avec les autres, tout en étant extrêmement valorisé, peut en fait être un mode de comportement des plus destructeurs.

Il ne faudrait pas confondre individualisme et individualité et penser que l'action individuelle ou le comportement centré sur soi est mauvais. Il est clair que certains individus, par leurs actions individuelles, ont été très utiles à beaucoup de

gens ainsi qu'à eux-mêmes. Par l'individualisme, l'individu est encouragé à agir de façon indépendante et séparée et, de ce fait, n'est plus responsable devant personne d'autre. Au contraire, l'individualité désigne l'unicité et l'altérité de chaque individu ; son caractère ou sa manière d'être particulière. L'individualisme est incompatible avec la coopération tandis que l'individualité en constitue l'essence.

### **Esprit de compétition et jeux de Pouvoir**

L'individualisme va de pair avec l'esprit de compétition. Du moment que nous nous tenons debout ou que nous tombons, uniquement par nos propres efforts, il nous faut envisager que tout le monde autour de nous s'investit de la même manière pour devenir supérieur ou avoir l'avantage sur nous. Etre inférieur est intolérable ; la seule autre option dans notre société est d'essayer de garder l'avantage. Nous ne comprenons pas ce qu'est l'égalité et souvent nous ne l'envisageons même pas. Dans notre culture, les êtres humains sont formés très tôt à l'esprit de compétition. Toutefois, tous ne sont pas élevés selon un mode de vie compétitif et dans certaines sociétés, comme celle des Indiens d'Amérique, il n'est pas vu d'un bon oeil.

Dans une société individualiste et compétitive, celui dont l'esprit de compétition n'est pas très développé, ne peut pas se maintenir. Il se verra mis en position d'infériorité de manière répétée et finira par être profondément aliéné. C'est ce qui explique que l'esprit de compétition continue d'apparaître comme positif ; il est pratiquement impossible dans notre société d'atteindre un bien-être quelconque sans avoir de très solides aptitudes à la compétition. La seule autre option face à l'individualisme et à l'esprit de compétition susceptible de conduire au bien-être, c'est la collectivité et la coopération entre pairs. Mais, tandis que nous sommes bien formés à la compétition, nous savons très peu de choses sur la manière de coopérer et d'être à égalité avec les autres. Des situations, dans lesquelles les gens se sont efforcés de coopérer et d'établir une égalité entre eux, dégénèrent souvent au profit des comportements habituels, bien ancrés dans l'individualisme et la compétition.

Le capitalisme se nourrit de l'individualisme, de l'esprit de compétition et de l'inégalité. La collectivité, la coopération et l'égalité, au contraire, ont beaucoup de mal à s'implanter chez les gens élevés dans notre société.

L'esprit de compétition est stimulé par la réalité ou l'hypothèse que ce dont on a besoin n'existe pas en quantité suffisante. Lorsque les moyens de satisfaire les besoins matériels sont extrêmement rares, alors la compétitivité devient un comportement de survie privilégié. S'il n'y a qu'un pain par jour pour nourrir 20 familles, il est assez évident que ces 20 familles vont avoir faim. Si dans le sous-groupe, quelqu'un de compétitif s'arrange pour avoir le pain entier pour sa famille, cette famille-là va survivre alors que les autres auront faim. Le résultat de la compétitivité en cas de pénurie est nettement positif pour les vainqueurs et même pour la survie de l'espèce. Mais dans la mesure où il y a abondance, la compétitivité crée effectivement la pénurie et la faim. La conséquence de la thésaurisation qui va de pair avec la compétitivité, est que certains ont plus que ce dont ils ont réellement besoin tandis que beaucoup d'autres, qui se contenteraient de leurs restes, doivent s'en passer.

L'esprit de compétition nous est enseigné à un âge précoce, par nos parents mais surtout à l'école. Tous les sports, les notes, les examens, constituent un entraînement à la maîtrise de la compétition - simulacres de situations de pénurie, pour nous préparer au monde des affaires, au travail à la chaîne, au marché de l'emploi.

**Jeux de Pouvoir.** L'opération relationnelle fondamentale par laquelle l'individualisme et l'esprit de compétition sont mis en pratique, est le jeu de pouvoir. Un jeu de pouvoir est une transaction ou une série de transactions visant à amener les autres à faire ce qu'ils ne feraient pas autrement.

Les jeux de pouvoir peuvent être brutaux et impliquer une réelle coercition physique. Ils peuvent aussi se jouer par une pression mutuelle subtile, verbale ou mentale, que les gens vont exercer, pour obtenir ce qu'ils veulent.

Le jeu de pouvoir le plus brutal, c'est tout simplement celui où quelqu'un s'empare du pain de quelqu'un d'autre, et lui fait du mal physiquement s'il essaie de le récupérer. Un effet identique, à savoir prendre le pain, peut s'obtenir par des moyens mentaux ou psychologiques qui sont tout autant des jeux de pouvoir et qui ont le même résultat. Ce type de jeu de pouvoir pourrait s'appuyer sur la peur éprouvée par la victime plutôt que sur la force, puisque aucune force physique ne s'exerce vraiment, ou bien il peut se jouer en suscitant la culpabilité ou la honte de la victime afin qu'elle renonce de son plein gré à ce qui lui appartient. De toute façon, le résultat des jeux de pouvoir, c'est qu'on enlève à quelqu'un ce qui lui revient légitimement et qu'on le met entre les mains de quelqu'un d'autre.

### **Coopération**

Comment alors, allons-nous, nous qui vivons dans une société d'abondance, bénéficier de cette abondance et la répartir équitablement entre tous ceux qui la méritent ? Réponse : par la coopération. La coopération est un mode de relations interpersonnelles basées sur l'hypothèse que la pénurie n'existe pas en ce qui concerne ce dont nous avons besoin (nourriture, signes de reconnaissance, protection, espace) et que tout le monde a un droit égal à la satisfaction de ces besoins.

Si on accepte ces hypothèses, la coopération a pour objet de fournir une satisfaction maximum à la plupart des gens, la plupart du temps. La coopération peut se pratiquer dans les relations ou au travail, en petits groupes ou dans des collectivités entières.

### **Coopération et famille**

Etre, vivre ou travailler avec d'autres, nécessite une certaine compréhension et des règles pour gérer ces relations. Le modèle relationnel le plus accessible est celui de la famille. Donc, lorsque les gens sont en relation dans un groupe, l'hypothèse immédiate est que les mêmes règles qui s'appliquaient dans leur famille d'origine, s'appliquent ou devraient s'appliquer dans leurs relations actuelles.

Il n'est pas rare que les gens décrivent leur lieu de travail, leur foyer ou leur groupe de thérapie comme une grande famille, et en général on voit cela comme un compliment. Quand on dit qu'un groupe est "une famille", on veut généralement

dire que dans ce groupe les gens s'aiment, qu'ils travaillent bien ensemble et qu'ils ont un but commun. Il peut y avoir d'autres aspects dans un groupe qui se comporte comme une famille, qui ne sont peut-être pas aussi souhaitables que ceux que nous venons de mentionner. Par exemple, le groupe peut être dominé par un homme qui se comporte comme un père bienveillant. Bien que son attitude soit, la plupart du temps, juste et équitable, à long terme, ce n'est pas nécessairement quelque chose que les gens apprécient.

Une approche familiale des relations de groupe implique probablement des inégalités et du favoritisme où les chouchous du patriarche (le responsable) vont obtenir des faveurs particulières tandis que les autres, qui sont en quelque sorte mal vus, deviennent les boucs émissaires et sont mis à l'écart

En général, cette conception n'implique pas de prise de décision démocratique ni l'établissement d'un ensemble de règles élaboré par l'ensemble du groupe. Elle a plutôt tendance à considérer que les lois sont établies par le patriarche et ceux qui l'entourent et qui ont du pouvoir. Il existe peut-être une apparence de démocratie et d'égalité en général, mais lorsque le fonctionnement harmonieux du groupe se heurte à des difficultés, celle-ci disparaît, et les décisions sont prises autoritairement au sommet .

C'est au moment où le groupe affronte la tempête que les règles régissant le groupe émergent. Les décisions prises alors sous la pression laissent une empreinte indélébile sur l'avenir du groupe, en créant des précédents. Si par exemple, stressé par le fait de devoir prendre une décision importante, quelqu'un a tendance à prendre le pouvoir, et s'il est enclin à se montrer supérieur et autoritaire dans des jeux de pouvoirs, alors, une fois la difficulté traversée, la supériorité et l'arbitraire des jeux de pouvoir deviennent des comportements acceptables au sein de ce groupe. Si le leader, au contraire, utilise de subtiles manipulations et des mensonges, alors les manipulations subtiles et les mensonges deviennent également acceptables au sein de la culture du groupe.

Il va de soi pour la plupart des gens, qu'en période de stress, il est bon et même souhaitable que quelqu'un, un homme fort de préférence, prenne le pouvoir et guide le groupe pour prendre les décisions nécessaires. Dès que nous sommes capables de comprendre les histoires qu'on nous raconte pour nous endormir ou que nous regardons la télévision, on commence à nous montrer des situations d'urgence où un homme prend le pouvoir et conduit les autres en sécurité.

Cet homme en général s'est vu assigner cette position de leader par une convention préalable, comme dans l'armée où chaque fois qu'un chef tombe, quelqu'un d'autre, déjà désigné, le remplace. Mais parfois, quelqu'un prend la tête d'un groupe en vertu de ses "capacités supérieures à être leader". Ces capacités de leader sont vaguement définies mais on peut supposer qu'elles sont surtout reconnues par le reste du groupe lorsque le leader en fait la preuve, en prenant les décisions les meilleures "dans le feu de l'action".

Néanmoins, le fait est que celui qui devient habituellement leader dans le feu de l'action, sauf s'il a été désigné d'avance, se trouve être justement le plus ambitieux, le plus puissant, celui qui sait le mieux contrôler les autres.

Nous nous trouvons rarement en face de ce genre de catastrophe où on a besoin d'un leader. Certes, lorsqu'un théâtre est en feu, il est souhaitable que quelqu'un soit à la hauteur de la situation et donne des consignes efficaces, d'une voix calme, pour évacuer les lieux. Dans ce cas, on n'a pas le temps de s'asseoir ni de faire une réunion pour décider qui va donner ces consignes. Mais mis à part ce cas de figure où il faut prendre des décisions immédiates pour éviter la panique, pratiquement aucune situation ne nécessite un tel processus. Si un groupe de gens se perd en forêt ou se trouve abandonné sur un bateau ou sur une île déserte, il y a toujours une possibilité de prendre une décision en groupe, ce qui peut impliquer d'assigner temporairement la responsabilité du leadership à certains, si nécessaire.

Ce mythe du besoin de leader est un mythe puissant que beaucoup d'entre nous avons, gravé dans la conscience, et auquel nous avons du mal à renoncer car il est ancré dans des siècles d'histoire familiale patriarcale.

Cette tendance instinctive des gens à s'organiser en groupes reflétant des schémas familiaux présente des avantages. L'organisation en famille est incontestablement un mieux par rapport au chaos. Un leadership exercé par un patriarche plutôt bien informé, est préférable à un leadership exercé par le plus puissant physiquement ou le plus manipulateur du groupe. Il y a eu maints exemples de groupes de gens qui, après avoir rejeté le modèle familial, voulaient créer des conditions de vie et de travail dépourvues de toute hiérarchie et de toutes règles, et qui soient la négation absolue de la structure familiale. De tels regroupements sont célèbres pour leur manque de réussite, leur vie éphémère et leur incapacité à gérer une crise. Le mouvement communautaire des années 60 où des milliers de jeunes ont fui leur famille, se sont retrouvés et ont essayé de vivre et de travailler ensemble, s'est caractérisé par un rejet absolu de tout ce qui pouvait leur rappeler leurs antécédents familiaux abhorrés. Ils rejetaient toutes les règles, abolissaient l'intimité et la propriété privée et essayaient de créer un contexte où personne ne "faisait marcher" personne, où tout appartenait à tout le monde, avec des pièces sans portes et des lits sans bords. Ces expériences ont en général tourné à la catastrophe, avec comme dominante le plus petit dénominateur commun, chacun étant contraint de faire son truc. On négligeait les règles d'hygiène élémentaires, on abusait du sexe et de l'alcool. Les seules communautés ayant survécu, ont été celles qui avaient un fort leader patriarcal et qui, en fin de compte, ressemblaient plus à une famille que les familles que les gens avaient fuies.

Il existe aujourd'hui des dizaines d'expériences de vie communautaire en Amérique, dirigées par des hommes, dans lesquelles les gens exercent des rôles familiaux et sexués, où le pouvoir se répartit de manière inégale et où ceux qui dirigent s'emparent de la loi, utilisant de subtiles méthodes manipulatrices ou des jeux de pouvoir, usant de confrontation violente toutes les fois qu'ils le jugent nécessaire.

Il existe toutefois dans les groupes, des manières de faire accordant à chaque membre des droits égaux, tout en partageant et en optimisant le potentiel du groupe au bénéfice de chacun, à égalité. Dans ces groupes, il n'est pas nécessaire de renoncer à son intimité ni à ses biens personnels ni à ses traits particuliers pour vivre en coopération. Il n'est pas nécessaire non plus de renoncer à sa volonté pro-

pre et de se laisser influencer sans réfléchir par un gourou ou par un leader bien-aimé qui se met alors en devoir de prendre toutes les décisions importantes, tout en laissant aux membres l'illusion qu'ils ont leur mot à dire dans ce qui se passe. Il est possible, en un mot, de vivre et de travailler efficacement et démocratiquement dans de grands groupes, mais la plupart des gens sont persuadés que ce n'est pas possible et ont peur de s'impliquer dans des expériences collectives de travail coopératif.

Vivre et travailler en coopération est possible mais c'est le comment qui n'est pas clair pour la plupart. Beaucoup de gens aux Etats-Unis expérimentent des méthodes coopératives de vie et de travail ; la revue *Communities* (PO Box 4260, Louisa, Virginia 23093)<sup>1</sup> traite précisément de ce sujet et sert de source d'information aux gens qui fuient la famille unique ou la résidence unique. Une approche réaliste de la coopération se développe peu à peu, par essais et erreurs, aboutissant à des résultats toujours plus importants et plus satisfaisants.

Cette conception se développe chez les membres de la communauté de psychiatrie radicale, après des années de lutte à propos de la vie et du travail en commun. Ce travail a conduit à un ensemble de règles qui, jusqu'à un certain point, s'avèrent extrêmement efficaces pour supprimer la hiérarchie, protéger les droits et clarifier les responsabilités de chacun.

La coopération telle que nous la définissons, repose sur une hypothèse et trois directives qui définissent avec succès le degré de compréhension nécessaire minimum que les gens doivent atteindre afin de créer les conditions qui garantissent l'harmonie et l'égalité des relations de vie et de travail.

### **Directives pour la Coopération**

**Egalité.** L'hypothèse fondamentale dans les situations de coopération est l'égalité. Quand nous disons que tous sont égaux, nous ne voulons pas dire que tous sont pareils, qu'il n'y a pas de différences entre les individus; mais qu'on s'efforce d'atteindre une égalité de droits. Aucune personne ni aucun groupe de personnes, en vertu d'une qualité, d'une caractéristique ou d'une réussite individuelle particulière, ne peut prétendre à quelque chose si tout autre membre du groupe ne peut également y prétendre. Ce concept d'égalité signifie simplement que les gens ont des droits égaux en ce qui concerne les avantages provenant de la collectivité. Si la communauté possède un véhicule, chacun a également le droit de l'utiliser. S'il y a de la nourriture sur la table, chacun a également le droit de la manger. Si la collectivité bénéficie d'un avantage financier, chacun a le droit d'en avoir une part égale. Si on débat d'un sujet et que les gens ont des avis différents, chacun a le droit de faire entendre son avis et de voir ses vœux se réaliser. Ni le plus âgé, ni le plus gros investisseur financier, ni celui qui parle le plus vite ou le plus brillamment, n'a davantage de droits que n'importe qui d'autre.

Le groupe peut choisir d'accorder certains privilèges révocables à certains membres pour une raison particulière. Par exemple, un malade peut se voir accorder le droit d'être servi à table en premier. Ou quelqu'un de particulièrement

---

<sup>1</sup> Il va de soi qu'on aura du mal aujourd'hui à retrouver trace de cette publication... (Note de l'éditeur)

habile aura le privilège d'utiliser un appareil coûteux jusqu'à ce que les autres apprennent à s'en servir aussi. Mais ce qu'il faut surtout retenir, c'est que ces privilèges particuliers sont accordés par le groupe et qu'ils ne sont que temporaires.

A partir de cette hypothèse fondamentale d'égalité, les trois directives suivantes s'avèrent extrêmement efficaces pour mettre en oeuvre des relations égalitaires entre les gens. Toutes ont pour but essentiel, d'interdire certains comportements considérés comme destructeurs de cette égalité. Ces directives ne définissent pas ce qu'on doit faire, mais ce qu'on ne peut pas faire si on veut maintenir des relations de coopération égalitaires. Regardons de plus près ces comportements facilement identifiables que n'importe quel groupe peut comprendre et mettre en oeuvre à son gré avec une relative facilité.

***I, Pas de jeux de pouvoir.*** Les jeux de pouvoir sont pour les gens une manière d'essayer d'obtenir quelque chose qu'ils n'auraient pas autrement. Plus spécifiquement, un jeu de pouvoir est une manœuvre (qui peut être brutale -par exemple, hurler, frapper, jeter des objets et proférer des menaces- ou bien subtile - boudier, cancaner, parler très vite ou couper la parole, former un clan et mentir) qui aboutit au résultat voulu contre la volonté de l'autre. Ces jeux de pouvoir sont souvent utilisés en désespoir de cause ou comme ultime recours après avoir essayé des mesures plus coopératives. Il faut toutefois interdire les jeux de pouvoir afin de maintenir les relations de coopération. Celui qui n'obtient pas ce qu'il désire n'a pas d'autre recours, dans une situation de coopération, que de continuer de réclamer ce qu'il veut, aussi souvent qu'il pense en avoir besoin, et partout où c'est possible. Mais l'utilisation du jeu de pouvoir ne se justifie jamais et ne devrait jamais être acceptée dans une situation de coopération.

***II, Pas de mensonges.*** Les mensonges sont une autre forme de comportement qu'il est nécessaire d'écartier des situations où les gens veulent travailler et vivre ensemble en coopérant à égalité. Ce concept de mensonge ne recouvre pas seulement les mensonges éhontés ou de commande mais aussi les mensonges par omission, le retrait ou la rétention d'informations importantes. Font partie des mensonges par omission, toutes sortes de secrets que les gens ont vis-à-vis les uns des autres. Un secret peut être un sentiment négatif (ou même positif) envers quelqu'un d'autre. Souhaiter ou désirer quelque chose et ne pas l'exprimer, constitue également un secret et doit être évité. En un mot, tout ce qui se passe d'important dans la conscience de quelqu'un et qui a trait aux gens du groupe ne doit pas être tenu secret. En conséquence, il est nécessaire que les gens disent ce qu'ils ressentent par rapport aux autres, surtout si ces sentiments sont forts, qu'ils soient positifs ou négatifs ; les gens doivent également "demander 100% de ce qu'ils veulent 100% du temps". Par contre, décider jusqu'où les gens devraient sincèrement partager leur vie avec les autres sans omissions - leurs joies, leur sexualité, leurs préoccupations, leurs peurs et leurs haines, leurs secrets honteux, leurs amours - est quelque chose qui ne peut pas s'inscrire dans une règle. Permettez-moi de dire toutefois, que dans mon esprit, il est souhaitable qu'existe le plus grand degré de sincérité et que, même si c'est difficile à la plupart des gens, des relations de coopération vraies ne sont pas vraiment complètes si elles n'incluent pas une totale sincérité.

Cette directive est un complément nécessaire à la directive I (pas de jeux de Pouvoir) dans la mesure où si l'on ne veut pas utiliser de jeu de pouvoir pour obtenir ce qu'on veut, la seule autre option possible, c'est d'obtenir ce qu'on veut en demandant et en disant ce qu'on ressent. L'absence de jeux de pouvoir ouvre la voie à un accord réciproque sur ce que les gens vont faire l'un pour l'autre, dans une ambiance de bonne volonté et d'amour mutuel. Ceci peut certes prendre beaucoup plus de temps et de réflexion que lorsqu'on prend simplement ce qu'on veut. De toute évidence pourtant, le résultat de ces deux approches sera radicalement différent à long terme. La coopération sera en fin de compte celle qui satisfera le plus souvent un maximum de gens.

**III, Pas de sauvetage.** Cette troisième directive vise à éviter que ne s'établissent des inégalités à travers un autre processus appelé Sauvetage. Les jeux de pouvoir créent des inégalités à cause de l'égoïsme des gens qui obtiennent ce qu'ils veulent en s'en emparant. Le Sauvetage fonctionne à l'inverse, c'est-à-dire qu'il crée une inégalité dans une situation où l'on donne sans avoir réfléchi. Un Sauvetage c'est quand quelqu'un ou bien fait plus que sa part de travail ou bien quelque chose qu'il ne veut pas faire.

En faisant plus que sa part, il renonce à l'égalité volontairement. Tandis que cela peut plaire à celui qui le reçoit ou qui bénéficie de l'inégalité (peut-être même à celui qui donne), cela ne sert pas nécessairement l'ensemble du groupe. De plus, le Sauvetage a tendance à faire boule de neige. Si A fait plus que sa part pour B, alors B risque de penser qu'il devrait faire plus que sa part pour C qui, à son tour, suppose que faire plus que sa part pour F, G et H est acceptable. Ceci crée un schéma de Sauvetage au sein du groupe pouvant aboutir à des inégalités importantes. Certains affirment que ce pinaillage à propos des responsabilités des gens est une atteinte minime au sentiment d'amour positif et nourricier qu'on souhaite dans une communauté. Cela peut effectivement apparaître ainsi ; en fait, lorsque les gens commencent à apprendre à coopérer, ils pinaillent quelquefois, mais à mesure qu'ils acquièrent davantage de maîtrise, comme dans tout autre apprentissage, les problèmes se clarifient et on évite facilement et automatiquement le Sauvetage. Les circonstances importantes où les gens font plus que leur part ne sont jamais difficiles à identifier et, en pratique, ce n'est pas un problème.

Le second aspect du Sauvetage apparaît lorsque quelqu'un fait quelque chose qu'il ne veut pas faire. Ce comportement va de pair avec avoir des secrets et mentir. Très souvent, on fait des choses qu'on ne veut pas faire par obligation ou par sens du devoir ou parce qu'on ne peut pas dire clairement ses préférences. Faire quelque chose qu'on ne veut pas faire sans dire qu'on ne veut pas le faire, est une violation de la directive sur les mensonges et pour cette raison on devrait l'éviter. Mais, même si après avoir dit qu'on ne voulait pas le faire, on le fait quand même, cela aussi crée un problème en empêchant de trouver celui qui le ferait peut-être avec plaisir. On peut supposer que, dans un groupe relativement important de gens qui veulent vivre et travailler en coopération, certaines tâches apparaissent parfois ingrates à certains. Pourtant, lorsqu'il y a assez de gens, il se trouvera un volontaire pour faire pratiquement tout ce qu'il y a à faire. Si Paul a horreur de faire la vaisselle, il se peut que Benoît ait réellement du plaisir à la faire. Si Martine déteste nettoyer la salle de bain surtout autour du W-C, Didier peut être

tout à fait d'accord de le faire. Etienne adore peut-être s'occuper des poubelles et Pierre couper du bois. Il est rare, mais cela arrive, qu'il faille accomplir une tâche et que personne ne soit volontaire. Alors, tout le monde refusant de s'impliquer, on peut supposer que cette tâche ne sera pas accomplie, ce qui arrive parfois. Si personne ne se sent disposé à nettoyer le sous-sol, alors c'est peut-être que le sous-sol n'a pas besoin d'être nettoyé. Peut-être que c'est OK d'avoir un sous-sol en pagaie et qu'après avoir supporté un sous-sol en désordre pendant deux ou trois semaines ou mois, quelqu'un voudra le ranger. Mais supposons que ce sous-sol en désordre présente un risque d'incendie et qu'en fait il faille le ranger : nous nous apercevons qu'à une réunion de toutes les personnes concernées, où la nécessité de ranger le sous-sol a été clairement exprimée ainsi que le refus de chacun à le faire, les gens sont prêts à aller plus loin dans la discussion, et quelqu'un négocie avec le reste du groupe pour effectuer cette tâche, pour une raison ou une autre. Par exemple, on peut effectuer une transaction avantageuse, ou bien l'inquiétude causée par le risque d'incendie est plus sensible chez l'un parce qu'il en a fait l'expérience, ce qui lui donne une motivation plus forte que celle des autres. Le groupe en tant que tel peut être d'accord pour un tirage au sort, et alors celui qui est désigné est satisfait d'une situation qui fait prévaloir la justice. Ces tâches ingrates peuvent s'effectuer à tour de rôle et tout le monde acceptera de le faire. Tout le monde peut s'y mettre ensemble ou bien une heure de cette tâche ingrate équivaldra à trois heures d'une tâche plus agréable. De toute façon, il s'agit de réagir d'abord à ce qu'on ne veut pas faire en le disant et non pas en le faisant. Après avoir manifesté clairement son refus, le groupe peut alors passer à la négociation des options. Après un certain entraînement, les Sauvetages deviennent minimales parce que faire preuve de bonne volonté, c'est-à-dire vouloir parvenir à un compromis sur ce qu'on veut mutuellement, c'est en fait le produit d'une vie en coopération. Ce mode de vie transforme les besoins des gens de sorte que le plaisir de partager et d'arriver à un compromis remplace le plaisir que procurent les choses matérielles et le confort. Ce qui serait un Sauvetage dans une autre situation (parce que c'est faire quelque chose qu'on ne veut pas faire) devient un acte de coopération générateur de plaisir.

Plusieurs de ces directives semblent encourager ce qui paradoxalement pourrait apparaître comme un comportement très égoïste. Nous recommandons par exemple que chacun réclame en permanence tout ce qu'il veut et que personne ne fasse ce qu'il ne veut pas faire. En apparence, quiconque se comporterait ainsi apparaîtrait d'un égocentrisme affligeant. En fait, s'il ne faisait que cela, on pourrait en toute honnêteté le traiter d'égoïste. Toutefois, ces directives font partie d'un ensemble plus vaste. Le fait que je demande en permanence tout ce que je veux ne signifie pas que les autres vont le faire, dans la mesure où il y a aussi une autre règle de la collectivité qui veut que personne ne fasse ce qu'il ne veut pas faire ou qu'il ne fasse pas plus que sa part. Ces trois directives s'équilibrent en créant une situation où les gens expriment et négocient leurs souhaits et leurs désirs de manière juste et équitable plutôt qu'à partir de jeux de pouvoir et de coercition.

Suivre ces directives de la coopération, c'est laisser aux gens le champ libre pour qu'ils exercent pleinement leur pouvoir. Une atmosphère d'égalité où chacun se voit considéré à part entière dans toute sa valeur et où il a toutes les occasions de s'exprimer de son mieux sans empiéter sur les droits d'autrui, est une atmosphère idéale où les gens peuvent développer et augmenter leur pouvoir.

Protégés des abus de pouvoir qui nous oppriment, nous sommes alors en mesure d'être pleinement aimants, de développer notre intuition, de communiquer et d'exercer notre sagesse. La coopération constitue un terrain fertile pour que le pouvoir se développe dans le monde sans exploiter autrui.

### **Vivre en collectivité**

La possibilité de vivre en collectivité offre aux gens des avantages économiques et affectifs importants. Non seulement cela coûte beaucoup moins cher de vivre ensemble à cinq ou six dans une grande maison que séparément dans un appartement ou dans un foyer, mais en plus, cette vie collective satisfaisante procure de très nets avantages affectifs, souvent inespérés, particulièrement spectaculaires pour les gens qui ont des enfants.

Malheureusement, notre éducation individualiste et compétitive d'Américains du Nord nous a inculqué un grand nombre de tendances et d'attitudes rendant la vie collective très difficile. La plupart des gens hésitent à s'engager dans une vie collective à cause de solides peurs concernant les ennuis rencontrés dans ce genre de vie. Les communautés (à moins de s'appuyer sur un mouvement autoritaire patriarcal comme une religion ou d'être dirigées par un gourou) ont tendance à se désintégrer au bout de six mois ou un an par manque de connaissance de la vie collective.

Lorsqu'on décide de vivre ensemble et de former un groupe, on n'a en général ni recueil de règles ni traditions s'appliquant à cette nouvelle condition de vie. On s'organise pour vivre, sans s'entendre sur le niveau de propreté souhaité, sur qui se charge de quelles tâches, comment se gèrent le bruit, l'intimité, etc. Là où il n'y a pas de règles précises, les gens ont tendance à supposer que leurs préférences, ou leurs expériences familiales, ou leur origine, sont la règle. Dans de telles situations, on prévoit rarement des assemblées pour débattre de ces sujets et les traiter, et très vite, on glisse vers un comportement des moins coopératifs. On peut en général juger de l'état de choses qui existe dans ce genre de situation, en faisant un tour à la cuisine et dans les zones communes qui sont, soit désertes et en désordre, soit envahies par des femmes amères, en train d'effectuer les tâches des hommes, à leur place.

Pourtant, vivre en groupe peut être une réussite. On peut vivre dans une grande maison en partageant les installations communes, en faisant les courses en commun et où les gens sont disponibles les uns pour les autres, sur le plan affectif ou pour les besoins quotidiens comme garder les enfants, répondre au téléphone ou tout simplement être là en cas de besoin. Les gens peuvent ainsi se rendre la vie beaucoup plus facile et plus agréable que l'individu isolé moyen qui doit se débrouiller avec sa voiture, son grille-pain, sa machine à laver, sa cuisine, toutes choses dont le prix et l'entretien lui incombent exclusivement.

### **Assemblées**

La décision la plus importante à prendre lorsqu'on décide de vivre en collectivité c'est, je pense, que les règles de vie sont nécessaires et qu'il est nécessaire de les clarifier constamment. Pour cela, il est nécessaire de tenir des réunions régulières qui devraient commencer avant le moment où l'on doit prendre

des décisions comme acheter une maison, signer des baux ou répartir les dépenses et le loyer. Au delà, ces réunions devraient continuer d'avoir lieu régulièrement.

Lorsqu'on s'est installé ensemble sans avoir pris ces décisions, il convient de les prendre dès que possible. En plus des réunions régulières, des réunions ad hoc peuvent être convoquées par n'importe quel membre de la maison, en partant de l'hypothèse que si quelqu'un veut une réunion, les autres membres réagiront de manière coopérative.

Il arrive quelquefois dans des situations de vie en groupe, que ceux qui ont le pouvoir et les privilèges n'acceptent pas volontiers l'idée des assemblées de crainte que dans ce genre de réunion on ne conteste leur pouvoir et qu'on ne prenne des décisions allant à l'encontre de leurs intérêts. Il n'est donc pas inutile que dès le départ, ceux qui veulent vivre en collectivité, se rendent compte que l'institution d'assemblées fera l'objet d'une résistance ouverte ou subtile de la part de certains. Une telle résistance peut être due au désir d'empêcher ceux qui ont moins de pouvoir de s'organiser pour satisfaire leurs besoins et peut effectivement freiner l'épanouissement du groupe.

Bon nombre de règles domestiques banales -ou "Mickey Mouse", comme nous les appelons - s'élaborent relativement facilement lors d'une de ces réunions. Par exemple : "Faut-il verrouiller la maison en permanence ?", "Faut-il faire la vaisselle après chaque repas ?", "Faut-il arrêter de faire du bruit à partir de 10 heures du soir ?" Ces points sont facilement abordés, discutés et traités et sont importants pour le fonctionnement harmonieux d'un foyer collectif.

Par contre, il y a un grand nombre de questions qui ne sont pas abordées ni traitées avec autant de facilité, du genre "Les habitants de cette maison sont-ils libres d'entamer des relations sexuelles entre eux ?", "Les aliments consommés collectivement doivent-ils être biologiques ou bien peuvent-ils inclure des aliments non nutritifs ?", "Qu'est-ce que ça veut dire, propre ?", "Faut-il modifier la répartition du loyer ?", "Que fait-on par rapport à l'alcoolisme de Jacques ou aux bagarres entre Béatrice et Marie ?", "Est-ce qu'on demande à quelqu'un qui ne veut pas coopérer de quitter la maison ?", "Comment gérons-nous le sentiment que nous éprouvons par rapport à la manière dont Suzanne élève son fils Jason, est-ce qu'elle le gâte trop ou est-ce qu'elle le maltraite ?"

Afin de parvenir à des décisions collectives et coopératives sur des points plus complexes, les modalités, en général vagues et non structurées qui régissent la plupart des assemblées, ne suffisent pas. Très souvent on en arrive à des affrontements et des désaccords insolubles et les négociations échouent. Invariablement, en cas d'échec des négociations, les choses dégénèrent : on s'affronte en camps ennemis ou on cherche un bouc émissaire. De telles situations peuvent durer des mois, causant des souffrances atroces, et amènent beaucoup de gens à tourner le dos à la vie en groupe.

Les directives pour la Coopération décrites plus haut s'avèrent très efficaces pour résoudre la plupart des problèmes que nous avons affrontés dans les groupes au sein desquels j'ai vécu et elles ont contribué à améliorer notre qualité de vie de manière spectaculaire.

**Egalité.** L'hypothèse d'égalité signifie que les gens doivent être prêts à aborder leur comportement discriminatoire, qu'il soit fondé sur le sexe, l'âge ou le fait d'être en couple. Il existe chez tous sans exception remplissant leur vie d'a priori flagrants ou subtils d'inégalité. Le sexisme est la forme d'inégalité la plus évidente et comme dans toutes les autres formes d'injustice, elle est en général également partagée par tous ceux qui sont partie prenante de la situation. Il est typique que dans une maison où le sexisme existe: les femmes n'y font pas face de manière critique et finissent par accomplir davantage de tâches liées au nettoyage et à la cuisine alors que les hommes vont effectuer davantage de tâches liées aux installations, aux réparations et aux aspects techniques de la direction d'une maison. Dans la mesure où, par nécessité, les femmes effectuent leurs tâches plus régulièrement, cette répartition signifie en général plus de travail pour les femmes que pour les hommes, sauf en de rares occasions temporaires où il y a beaucoup de construction et de réparations. Ce type d'inégalité n'est pas nécessairement valorisé seulement par les hommes ; les femmes en général s'y habituent et semblent même préférer cela dans certaines situations, du moins pendant un temps. Toutefois, il faut affronter cette tendance à l'inégalité et la combattre, sinon elle finit par constituer une tension et une difficulté dans la maison. De la même manière, les a priori sur les droits inégaux des enfants (en raison de l'âge) ou de ceux qui sont en couple par opposition aux célibataires, sont aussi source d'injustice et doivent être traités. L'âge ainsi que l'appartenance à un couple ou le fait d'être un homme ou une "grande personne" servent souvent de fondement à l'inégalité au foyer.

L'une des sources importantes d'une inégalité a priori est la manière dont s'est organisé le bail d'origine ou l'achat de la propriété qui abrite la communauté. Très souvent, une personne ou un couple, en général celui qui a le plus d'argent, soit achète la propriété, soit signe le bail. En vertu du fait qu'il a été le premier dans les lieux, il (c'est en général un homme) s'attribue et/ou se voit attribuer des droits et des privilèges qui créent une inégalité fondamentale au foyer. Il est donc important de clarifier ces a priori et de parvenir à un accord sur les droits de ceux qui ont signé le bail et des propriétaires, ou de ceux qui ont résidé le plus longtemps dans la communauté ou dans la maison. Il est parfois impossible de mettre ces situations à égalité totale mais il est important d'au moins les clarifier et d'en débattre ouvertement. Si quelqu'un par exemple possède la maison où tout le monde vit, il n'est pas possible de répartir le pouvoir dans la mesure où, si au bout du compte les choses en viennent au pire, le propriétaire a incontestablement le pouvoir et les moyens légaux d'exercer ce pouvoir. Pourtant, sauf dans ces circonstances extrêmes, il est possible d'équilibrer les droits et privilèges des membres, des couples, des anciens, des propriétaires de maisons ou de terrains, ou des signataires du bail. Il est extrêmement important de débattre de ces sujets de manière coopérative dès le départ. Il est également important, si la personne qui possède la maison ou le terrain est particulièrement généreuse - ce qui est souvent le cas - qu'elle exprime clairement ce qu'elle attend. Attend-elle des autres que règne un sentiment "de famille" ? Attend-elle du travail en échange ? Ou sa générosité est-elle gratuite ?

Les communautés peuvent effectivement se développer sur la propriété privée d'un individu, à condition que cette propriété soit suffisamment développée et que les membres du groupe ne finissent par se retrouver à fournir un travail important qui au bout du compte bénéficiera au seul propriétaire. Si c'est le cas, il faudrait lui demander de rembourser ceux qui effectuent ce travail.

Un problème particulièrement difficile est lié à ceux qui signent le bail. Mon expérience est que ce point artificiellement soulevé, est une base très réelle pour les luttes de pouvoir. Il vaut mieux se mettre d'accord ouvertement sur le fait que le signataire du bail n'a pas de droits ni sur, ni au-dessus de quiconque ; qu'il renonce à tout droit légal attaché à la signature du bail, dans l'intérêt de la vie coopérative, de sorte que si on décide de se séparer, on est démocratiquement d'accord sur qui reste et qui part. Cette base doit toutefois être décidée avant le conflit sinon tous ne l'accepteront peut-être pas. Cela peut se faire par vote (y compris celui des enfants) et tirage au sort en cas d'égalité.

L'hypothèse d'égalité inclut les enfants ; en fait, c'est avec les enfants qu'il est nécessaire de définir très précisément ce concept d'égalité. Égalité ne signifie pas identité (tout le monde est pareil) mais fait référence à des droits et obligations semblables (y compris pour les enfants). Les grandes personnes n'ont pas davantage droit à l'intimité que les enfants. Les droits des enfants d'être pris en charge équivalent à leur obligation de prendre les autres en charge au mieux de leurs possibilités. Les couples ne sont pas exempts des droits et obligations de donner et de prendre qu'on attend des célibataires.

L'égalité inclut l'égalité d'effort. Nettoyer la table, pour un petit de quatre ans, peut se comparer, en termes d'effort, au petit déjeuner que sa mère a préparé pour lui. Pour les enfants, égalité signifie qu'on attend d'eux qu'ils assistent aux assemblées et que ces réunions sont adaptées à leur participation. On leur demande de participer et il est nécessaire d'entendre leurs commentaires et d'y réagir en les considérant comme vrais et importants et non pas mignons ou bizarres mais sans valeur concrète. Les enfants sont tout aussi intéressés et capables que les adultes de respecter l'ordre du jour et d'animer les réunions, et lorsqu'on les traite en égaux, ils montrent des capacités surprenantes de pénétration et de prise en charge.

Il est clair que les enfants ne sont pas capables de participer d'une manière identique à celle des grandes personnes ; il y a des choses qu'ils ne peuvent pas faire. Mais on attend d'eux qu'ils soient capables, c'est-à-dire qu'ils fournissent un effort égal à celui des grandes personnes. Ceci a pour résultat que les enfants développent des compétences de niveau adulte à une rapidité surprenante et gratifiante (pour eux-mêmes et pour les autres). Ce qu'il y a de plus gratifiant pour eux dans ce cas, c'est qu'on les traite comme des personnes et non comme des "gamins". Dans notre maison, on recherche leur présence pour leurs signes de reconnaissance, leur spontanéité, et l'éclairage neuf qu'ils apportent à certaines situations.

Comprendre clairement les jeux de pouvoir et les abus de pouvoir individuels est tout aussi difficile, et demande tout autant de clarification que comprendre la discrimination due au sexe, à l'âge, au fait d'être ou non en couple et les autres formes d'abus de pouvoir des institutions. Seule, une lutte acharnée peut résoudre la question de ces forces destructrices. Encore une fois, ceci s'effectue mieux lors des assemblées où les débats sont structurés, disciplinés et autocritiques.

Là aussi, il faut inclure les enfants dans ces débats. Souvent, les questions qu'ils posent ("Qu'est-ce qu'un jeu de pouvoir ?" ou "Pourquoi est-ce qu'il faut que

je lave les assiettes de Marie ?") suscitent le débat et révèlent des contradictions ou une absence de clarté.

### **Vote et consensus**

Si on doit prendre des décisions démocratiquement et sans violer les droits ni les souhaits de quiconque, il ne suffit pas toujours d'un vote à la majorité simple sur un sujet donné, car la minorité peut être systématiquement maltraitée par la majorité. Par conséquent, il est très important que la démocratie ne s'exerce pas de manière brutale mais plutôt de manière coopérative et bienveillante, ce qui empêche les autres d'exercer une oppression même s'ils forment la majorité. Ainsi, une décision par consensus (tout le monde est d'accord) est préférable dans la plupart des cas. Pourtant, il faut se rappeler que l'approche par consensus peut être impossible pour traiter certaines décisions de fond sur lesquelles on ne peut arriver à un consensus et, au bout du compte, il doit être entendu qu'on se pliera à un vote démocratique. Prenons comme exemple les conflits qui existaient dans une résidence où un homme, autoritaire, sexiste, aimait bien se saouler et jouer avec des armes à feu. Dans cette maison, la prise de décision s'effectuait par consensus bienveillant. Lorsque après de longs mois de lutte stérile, certains ont décidé qu'ils ne voulaient plus vivre avec cet homme, il y a eu un vote à la majorité pour lui demander de partir. Ce vote était considéré comme contraignant même par ceux qui ne partageaient pas la décision. Dans une situation semblable où les gens insistaient pour fonctionner par consensus, celui-ci n'a jamais été atteint. Au contraire, le conflit a tellement démoralisé les gens qu'ils se sont mis à déménager. La maison est partie à vau-l'eau et a été cédée à celui dont le comportement négatif avait été à l'origine de la difficulté.

Permettez-moi de vous décrire brièvement maintenant, des conditions de vie coopérative où huit personnes vivent à Berkeley, en Californie, dans une maison, vaste et spacieuse, comprenant huit chambres. Les loyers de chaque chambre s'échelonnent entre 85 et 145 dollars selon leur taille et leurs avantages. La maison appartient à l'un des membres, et le montant de son loyer est évalué sur la même base que celui de tout le monde, et il est entendu que ses droits dans la maison ne sont pas différents de ceux des autres. En cas de dégradation importante de la communication, il est clair toutefois, que le propriétaire légal de la maison a des pouvoirs évidents et tout le monde espère qu'il ne sera jamais nécessaire de les utiliser. Les fonds accumulés provenant des paiements pour la maison, sont distribués à ceux qui y vivent et le capital investi au départ par le propriétaire pour acheter la maison, produit un intérêt de 7% qui fait partie du loyer global. Aucun autre bénéfice ne revient au propriétaire hormis des avantages fiscaux.

A mesure que les gens emménagent, on leur demande de se joindre aux autres membres de la maison dans un contrat de coopération.

Les achats sont faits en commun et deux repas par semaine sont pris en commun auxquels chacun est censé participer. Les autres repas sont organisés et préparés par les membres eux-mêmes et en sous-groupes, à leur gré. Chacun a une tâche particulière comme passer l'aspirateur dans l'entrée, faire les courses, nettoyer la chaudière, s'occuper des ordures, tondre la pelouse, etc.

On demande à ceux qui n'ont pas de relations sexuelles antérieures à leur entrée dans la maison, de ne pas en entamer avec d'autres membres avant d'avoir débattu de leurs intentions lors d'une assemblée. L'intimité est considérée comme l'un des aspects les plus importants de la vie de la maison et elle fait l'objet d'un très grand respect. Les membres de la communauté mènent tous une vie d'une totale indépendance, y compris les enfants, âgés de 11 et 13 ans. Les assemblées ont lieu environ deux fois par mois et on les convoque quand c'est nécessaire. Le degré de sincérité y est très élevé, le degré de Sauvetage réduit et les jeux de pouvoir quasi inexistantes. Dix ans après, cette vie s'est tout à fait stabilisée et elle est devenue très agréable et beaucoup de gens ont eu envie d'y participer ou bien ils ont créé des conditions de vie similaires. En tout, vingt-cinq personnes différentes y ont vécu, certaines jusqu'à cinq ans, d'autres seulement six mois.

Je connais une autre communauté coopérative, située sur un terrain d'environ 360 hectares près d'Ukiah en Californie, essentiellement constitué de collines à demi arides, avec un lac de taille moyenne qui peut irriguer 25 hectares de terre agricole de première qualité. C'est le premier membre de la communauté qui s'est procuré ce terrain, qui a versé des arrhes puis a invité les autres à le rejoindre dans cette aventure et à acheter le terrain en commun. Encore une fois, on demande aux nouveaux membres de se joindre aux autres dans un contrat coopératif. Ceux qui veulent devenir membres ont une période d'essai de six mois pour se familiariser avec l'endroit et les membres de la communauté. Au bout de six mois, une personne peut devenir membre permanent si elle est acceptée par tous les autres membres permanents. Les membres fondateurs ont élaboré des statuts et des directives détaillés que chacun s'engage à respecter. 11 y a des réunions communautaires régulières tous les quinze jours, le nombre total final de membres est de vingt-cinq et les gens finissent par construire eux-mêmes leur résidence.

On leur demande de payer leur part du terrain, propriété commune, les montants qu'ils doivent, d'assister à trois réunions sur quatre, de donner 20 heures par mois de leur temps pour du travail communautaire et de respecter les statuts et les directives qui comportent un système de critique, de médiation, et si nécessaire, une censure ou le renvoi pour ceux qui les enfreignent de manière répétée.

Cette communauté existe depuis deux ans et il y a eu environ seize membres permanents dont dix sont restés.

Les directives et les statuts de cette communauté sont scrupuleusement suivis et amendés selon les besoins.

**Problèmes courants.** La coopération en fait se détériore lorsque l'une ou l'autre de ces directives est violée. Toutefois, aucune situation n'étant parfaite, ces règles sont par conséquent toujours violées. Mais quand c'est trop, la situation empire pour aboutir parfois à une rupture sans équivoque dont voici les symptômes : on s'évite, on se sent mal lorsque les circonstances obligent à empiéter sur l'espace mutuel, on forme des sous-groupes pour parler encore et encore de certaines personnes ou de certains sujets, on cancanne, on rate des réunions ou on les évite jusqu'à ce qu'une bagarre éclate, souvent à propos d'un détail insignifiant mais révélateur. Cette bagarre peut se limiter à un échange verbal chargé de colère, ou bien aller jusqu'à l'affrontement physique réel, avec des jeux

de pouvoirs comme hausser le ton, claquer les portes, taper du poing, écrire des messages vengeurs au tableau d'affichage, balancer des objets et des insultes, le tout suivi d'un retrait dans son domaine personnel ; les Sauvetages, les secrets et les jeux de pouvoir augmentent. Ceux qui sont neutres dans la situation ont un rôle très important à jouer dans ce cas rester neutres et exiger une réunion où la situation sera traitée. Si nécessaire, on demande à un médiateur de rencontrer les deux parties, pour qu'elles expriment leurs rancunes, leurs peurs paranoïdes et qu'enfin elles renouvellent le contrat. De toute façon, il faut faire quelque chose pour restaurer l'esprit coopératif au sein de la communauté. J'ai vécu un certain nombre de situations de ce genre, et c'est pourquoi, avec d'autres personnes qui vivent en coopération, nous sommes devenu très sensibles aux signes annonciateurs de la dégradation de la communication (violation des règles) et nous nous faisons un devoir de prendre soin de notre communauté et de débloquer la situation en confrontant ces choses de façon aimante avant l'escalade.

Voici quelques situations que nous avons vécues difficilement et qui ont abouti à la dégradation de la coopération : une sexualité inconsiderée entre membres de la maison, une intégration irréfléchie d'invités, d'amis ou d'amants, l'instauration d'une relation de couple très forte entre un membre et quelqu'un de l'extérieur, la rupture d'un couple existant ; les Sauvetages chez un couple existant ou entre des parents et leurs enfants peuvent également être source d'ennuis. Les hommes et leur tendance à la négligence ainsi que les femmes et leur tendance à nettoyer derrière eux (pendant un temps), ont été un problème, et nous avons aussi découvert que les hommes et les femmes avaient du mal à partager une salle de bain, et nous essayons d'éviter cela autant que possible. Des conflits ont aussi éclaté à propos de certains hommes ayant tendance à être autoritaires et dominateurs.

Les enfants qui ont vécu dans des conditions de vie où l'inégalité, les jeux de pouvoir, les secrets et les Sauvetages étaient de règle, ont en général des problèmes pour entrer en coopération. Ils peuvent être déroutés face à ces nouveaux droits et obligations qui leur arrivent d'un coup, mais ils apprennent vite et avec un vif désir. Le problème, quand il y en a un, c'est qu'en général, les grandes personnes ne sont pas cohérentes, elles n'arrivent pas à croire que les règles de coopération ont un sens, même avec les enfants. Et donc, elles vont constamment les Sauver, entrer dans des jeux de pouvoir avec eux, leur mentir et les embrouiller. Il semble que les enfants apprécient autant que les adultes les avantages de la coopération et ils échangent avec bonheur les Sauvetages de l'enfance contre le traitement égal, la liberté et le respect qu'ils gagnent dans une situation de coopération.

### **Réunions coopératives**

A partir de notre expérience des principes de la Psychiatrie Radicale appliqués à des conditions de travail coopératif, nous avons élaboré un processus pour les réunions de travail que nous avons trouvé fort efficace pour augmenter la productivité et la satisfaction affective. Voici un résumé de ces règles.

Les principes qui régissent nos réunions de travail sont les mêmes principes de coopération que nous avons présenté plus haut sur le fait de vivre et de travailler en coopération, en un mot, 'il n'y aura pas de Sauvetage, pas de jeux de Pouvoir ni de Secrets. Ces trois règles présupposent que chacun fera une part de travail égale,

que personne ne fera ce qu'il ne veut pas faire, qu'il n'y aura pas d'attentes cachées ni de secrets entre les partenaires de travail, c'est-à-dire qu'on ne dira pas de mensonges et qu'on ne dissimulera pas non plus d'informations relatives au travail, et en dernier lieu, l'utilisation de jeux de Pouvoir est inacceptable.

La réunion commence généralement par le choix d'un animateur. Une fois ce choix fait, on fixe la durée de la réunion et l'animateur recense les points à discuter. Une fois l'ordre du jour déterminé, il vérifie le temps dont chacun a besoin pour traiter chaque point de l'ordre du jour. Avant d'aborder ce dernier, il invite les gens à "se présenter" et à partager les sentiments inhabituels qu'ils peuvent éprouver. (Ce processus "de présentation" a été élaboré par Hogie Wychoff . Puis il "met les choses à plat" en demandant : "Y a-t-il des ressentiments, des sentiments confus ou paranoïdes qui vous empêchent de travailler en coopération pendant cette réunion ?" Cette question porte spécifiquement et uniquement sur ce qui pourrait empêcher les gens de travailler efficacement. En faisant cette distinction, nous évitons dans les réunions de travail le genre de discussion véhémement qui se produit nécessairement entre des gens qui sont en conflit à un niveau plus intime. Dans la plupart des cas, ce genre d'éclaircissement prend de une à dix minutes et fait place nette pour pouvoir effectuer du bon travail. Au cas où deux personnes ou plus ont des ressentiments ou des sentiments paranoïdes qui ne peuvent être résolus en un temps relativement court au début d'une réunion, nous assumons nos responsabilités et nous décidons que l'une d'elles se retirera de la réunion et qu'avant la prochaine réunion, les personnes impliquées auront eu recours à une médiation où ces difficultés auront été résolues, de sorte que le travail du groupe (considéré comme primordial) puisse continuer sans entraves. Généralement parlant, nous ne souhaitons pas dans les réunions de travail, faire de médiation ni batailler pour démêler les embrouillaminis des relations intimes entre membres du groupe.

Chaque fois que nous éprouvons un ressentiment ou un sentiment paranoïde à l'égard de quelqu'un d'autre, nous exprimons notre désir d'en faire part et nous demandons à l'autre la permission de le faire. Une fois celle-ci accordée, nous formulons notre ressentiment, notre sentiment confus ou paranoïde de la manière habituelle et prescrite dont nous avons découvert l'efficacité au cours des années.

***Ressentiments*** : les ressentiments sont des formulations conjuguant l'action de l'autre et le sentiment qu'elle a suscité chez moi. Exemple : "Quand tu t'es levé pour aller répondre au téléphone dans une réunion précédente, j'ai été agacé." Ce qui est la manière correcte de formuler le ressentiment : "Quand tu (action), j'ai éprouvé (sentiment)." Les analyses, les accusations, les qualificatifs ne sont pas des éléments légitimes de l'expression du ressentiment. Par exemple, la formulation "J'ai le sentiment que tu te désintéresses de la réunion et je t'ai trouvé impoli d'aller répondre au téléphone", impliquant de fait une analyse du comportement de l'autre plutôt qu'un sentiment (tu te désintéresses) et une accusation (l'impolitesse), n'est pas un ressentiment exprimé correctement. Les sentiments sont la colère, la joie, la honte, la culpabilité, la peur, la tristesse et quelques autres émotions de base. "Je me sens insatisfait" ou "Je sens que tu me détestes", ou "Je sens que j'ai envie de me tirer", ne sont pas des sentiments correctement exprimés.

La réaction qu'on attend de celui qui a reçu l'expression d'un ressentiment, c'est seulement qu'il le reconnaisse, ce qui implique qu'il le comprend même s'il n'est pas nécessairement d'accord avec. La bonne manière de recevoir un ressentiment, c'est d'essayer honnêtement de comprendre à la fois ce que l'autre a perçu de vous dans ce que vous avez fait, et sa réaction affective à cela. Cela suffit.

Parfois une personne n'est pas dans un état d'esprit lui permettant d'aborder les ressentiments ou les sentiments paranoïdes ; elle devrait le dire et dans ce cas, l'animateur peut vérifier si la réunion peut effectivement continuer sans que la personne ne s'exprime. Si ce n'est pas le cas, et ceci arrive très rarement, la personne pourrait être amenée à quitter la réunion jusqu'à ce que la question soit réglée.

**Sentiments paranoïdes.** Ce sont des sentiments de suspicion ou de crainte par rapport à l'autre. Là encore, il faut éviter les analyses. Seuls, ses sentiments à soi et les soupçons liés à ces sentiments doivent s'exprimer dans ces sentiments paranoïdes. Par exemple "J'ai peur que tu ne te prépares à quitter le groupe" est un sentiment paranoïde qui peut s'étoffer ainsi : "La raison pour laquelle j'ai peur, c'est que tu as l'air de te désintéresser, tu réponds au téléphone pendant les réunions et tu avais l'air de lire le journal quand je parlais, la semaine, dernière." La réaction adaptée à un sentiment paranoïde, c'est de le comprendre et ensuite, de donner une explication reconnaissant la justesse du soupçon à un certain niveau. Pour nous, c'est reconnaître " le grain de vérité " contenu dans tout sentiment paranoïde et ceci est nécessaire afin de pouvoir travailler librement. Une réaction appropriée serait de dire "Au fait, tu as raison, je ne voulais pas être là, à la dernière réunion parce que j'avais trop de travail au bureau, mais non, je n'envisage pas de partir. Je vais me libérer du temps pour pouvoir être plus à l'aise ici." Ce serait une méconnaissance inopportune que de dire "Je n'envisage pas de partir et je lisais le journal uniquement parce que je m'ennuyais" car cela n'est pas une reconnaissance du sentiment paranoïde. Il est nécessaire d'approfondir ce grain de vérité jusqu'à ce que le sentiment paranoïde soit dissipé.

L'échange des ressentiments, des sentiments confus et paranoïdes a pour but de maintenir la fluidité d'un processus qui théoriquement devrait être constant. C'est-à-dire que les ressentiments, les sentiments paranoïdes et les sentiments confus aussi bien que les signes de reconnaissance, les critiques et les autocritiques devraient être exprimés régulièrement tout au long des réunions, chaque fois qu'ils sont appropriés. Comme cette situation idéale ne peut s'obtenir dans la plupart des cas, le début de la réunion y est consacré.

Une fois réglés les préliminaires, la réunion se déroule selon l'ordre du jour, l'animateur veille à ce que les gens restent dans le sujet, ne dépassent pas leur temps de parole, expriment leurs ressentiments, leurs sentiments confus ; leurs sentiments paranoïdes, leurs signes de reconnaissance et leurs critiques tout au long de la réunion, chaque fois que c'est possible. Le rôle d'animateur nécessite une habileté que tous devraient acquérir et, par conséquent, cette responsabilité est assumée à tour de rôle à chaque réunion. Lorsqu'on s'attend à des réunions difficiles, on peut demander d'animer à ceux qui ont une plus grande compétence pour le faire. On attend de l'animateur qu'il domine la situation, et le cas échéant, qu'il demande de l'aide ou même qu'il demande à une autre personne d'assurer ce rôle

lorsqu'il est fatigué, submergé ou personnellement impliqué. Il est bon de prendre un court moment en fin de réunion pour que les gens puissent échanger des signes de reconnaissance et formuler leurs critiques, en ce qui les concerne ou en ce qui concerne les autres, sur le travail du jour.

### **Principales dégradations de la Coopération**

Lorsque la coopération est mise en oeuvre dans un groupe, elle améliore sans commune mesure, une communication aimante et un travail efficace parmi les membres de la communauté.

Pourtant, il faut s'attendre à ce que, dans les meilleures circonstances, la coopération se dégrade, non seulement du fait des petites violations des directives mais aussi à cause de perturbations plus importantes comme la recherche d'un bouc émissaire ou les scissions.

**Les scissions.** Elles se forment en général autour d'une ou deux personnes de pouvoir qui, pour une raison ou une autre, se brouillent à propos de problèmes personnels comme la rupture d'une relation, le leadership, leurs opinions sur la sexualité, les biens, le territoire, ou toute autre forme de compétition brutale ou subtile. Les antipathies entre deux personnes de pouvoir peuvent devenir des foyers de perturbation, qui se nourrissent de ce que les gens se disent, et qui se transmettent ensuite par le biais d'une deuxième ou troisième personne. Ces transmissions sont invariablement déformées de sorte que deux systèmes paranoïaques parallèles se développent, un pour chaque camp. Par exemple, un collectif de femmes et d'hommes travaillent ensemble. A la suite de la prise de conscience créée par le mouvement de libération des femmes, certaines font sécession. Certaines dans cette association décident qu'elles ne veulent pas avoir de relations avec les hommes, tant personnellement que sexuellement, et qu'elles veulent être des femmes qui s'identifient à des femmes. Il s'ensuit un processus douloureux pour clarifier qui est qui. Soit certaines ont des relations avec des hommes, soit tout simplement, elles n'en veulent pas ou bien cela ne les intéresse pas de renoncer à la possibilité d'avoir des liens personnels ou sexuels avec des hommes. Elles aimeraient pourtant maintenir un contact personnel, voire sexuel, avec les femmes du groupe séparatiste et elles se sentent blessées et exploitées dans cette situation. Deux très proches amies, l'une lesbienne et l'autre, essentiellement hétérosexuelle (bien qu'elle se considère comme bisexuelle), ont une violente dispute et se séparent. Appelons-les Marie et Jeanne. En rentrant à la maison, Marie, bouleversée et en larmes, dit à Suzanne, membre du collectif "C'est bien ce que je pensais ; tant qu'elle aura une relation avec Jacques, c'est toujours vers lui qu'elle se tournera. Elle est avec lui en ce moment. Je ne vois pas du tout comment elle et moi pouvons travailler ensemble tant qu'elle est entichée de Jacques à ce point."

Suzanne, jalouse depuis quelque temps de la relation entre Marie et Jeanne, tombe bientôt sur Michel, un ami de Jeanne et lui dit "Marie m'a dit qu'elle ne peut plus être amie avec Jeanne tant que celle-ci est en relation avec Jacques." Michel va maintenant s'adresser à Jeanne "Marie a dit qu'elle ne voulait rien avoir à faire avec toi tant que tu ne mettras pas fin à ta relation avec Jacques." Ceci bouleverse profondément Jacques et Jeanne, surtout que leur relation ne va pas si bien que ça. Jeanne aime Marie mais elle trouve que Marie prend là une décision arbitraire et in-

juste. En colère, elle dit à Michel "Bon, si c'est ça qu'elle ressent, et bien, je crois qu'on ne va plus pouvoir travailler ensemble." La prochaine fois que Michel rencontre Suzanne, il lui dit "Jeanne est vraiment en colère et elle est décidée à ne plus travailler avec Marie." Suzanne va alors voir Marie et lui dit "Jeanne a dit qu'elle te déteste et qu'elle va quitter le collectif."

Lors de leur prochaine rencontre, Jeanne et Marie fonctionnent toutes les deux sous l'emprise de systèmes paranoïdes (fondés chacun sur une once de vérité), suscitant tellement de colère et de suspicion entre elles, qu'à la réunion suivante du collectif, elles se disputent violemment et la réunion prend fin dans le plus grand tumulte. La dispute porte sur le séparatisme et sur le fait de savoir si les séparatistes et les femmes qui sont en relation avec des hommes peuvent travailler ensemble. Certes, elles aimeraient poursuivre le débat mais les débats suivants dégénèrent encore plus, la colère et la paranoïa augmentent. A la fin, Marie et Jeanne se trouvent à la tête de deux factions, en scission complète, y compris des idéologies opposées et pendant les deux années suivantes, elles s'asticotent, se blessent, interviennent dans le travail l'une de l'autre et finissent par faire honte aux autres membres de la collectivité.

Il est clair que ces deux femmes sont des femmes bien, qui pensent qu'un conflit de principes vaut qu'on s'y engage. Pourtant, parce qu'elles n'ont aucune expérience (et personne d'autre ne l'a réellement) de la manière dont évolue une faction qui se développe, - phénomène si courant dans les groupes coopératifs d'où la hiérarchie est absente, - et en raison de leur tendance respective à la compétition et à l'individualisme, elles sont incapables de poursuivre ce conflit de principes. Le fait qu'il y ait d'autres situations semblables, avec des scissions semblables, dans d'autres groupes, nourrit la notion que ce genre de rupture (à propos du séparatisme ou de toute autre différence) est prédéterminé, qu'il se produit inévitablement et qu'il est inutile d'essayer de travailler en coopération.

**Le bouc émissaire.** La situation entre Marie et Jeanne évolue vers une scission parce qu'elles ont toutes les deux un pouvoir à peu près égal. Mais si, disons Marie, n'avait aucun pouvoir (ni aucun soutien) au sein du collectif, elle pourrait facilement devenir un bouc émissaire plutôt qu'être à la tête d'une faction. En d'autres termes, les scissions et le bouc émissaire résultent souvent de luttes de pouvoir déguisées.

**Les spectateurs.** Ceux qui prennent parti pour l'un ou l'autre côté sont souvent des gens qui se sentent impuissants dans l'association et qui y voient une occasion de jouer un certain rôle dans les événements à venir. Leurs déformations, alimentées par leurs motivations personnelles, nourrissent directement la scission.

Les spectateurs qui refusent de prendre parti se voient souvent reprocher leur objectivité. On les traite de "libéraux", et leur refus de participer à cette inimitié entre les groupes est vu comme un acte hostile de bienveillance envers l'ennemi. Ces gens partent souvent d'eux-mêmes, dégoûtés, ou parce qu'ils y sont contraints effectivement, par les deux camps.

A mesure que la barrière entre les deux groupes augmente, que le fossé se creuse dans leur communication, les systèmes paranoïdes prennent plus d'ampleur, fondés sur des "grains de vérité" incontestables, et le cercle vicieux s'intensifie et se

renforce. Une fois ces barrières édifiées, il est difficile de se réconcilier, sauf peut-être au bout d'une longue période de retrait (pouvant durer des mois ou des années). Il reste souvent suffisamment de bonne volonté entre les adversaires pour que celle-ci prévaille en fin de compte. J'ai vu des réconciliations satisfaisantes après de telles ruptures, des années après le conflit de départ. Néanmoins, dans l'intervalle, le travail des participants en a pâti et les gens ont perdu leur crédibilité et leur capital confiance aux yeux de la communauté.

**Signes annonciateurs.** Une dégradation significative de la coopération s'accompagne en général d'un certain nombre d'événements observables.

1 - Cancans. Beaucoup de vagues discussions en dehors des réunions sur ce que les gens font ou disent. Des histoires qui ont l'air incroyable ; des récits d'actions si étranges et scandaleux qu'ils stupéfient l'imagination. Le bruit court que les gens font des choses qui ne leur ressemblent pas, ou que vous-même, vous ne feriez pas.

2 - Coteries. On débat et on prend des décisions en dehors des réunions du collectif ou même peut-être lors de réunions secrètes.

3 - Insultes et injures. Les conversations regorgent d'insultes politiques ou personnelles, d'étiquettes ou de qualificatifs. "Libéral, phalocrate, raciste, sexiste, Sauveteur, Victime, joueur (à des jeux de pouvoir), non coopératif, mec typique, hostile aux hommes, révisionniste, réac, salaud, sans principes, individualiste." (Ajoutez-y vos termes favoris).

4 - Responsabilité des difficultés presque exclusivement attribuée à l'autre camp. Aucune autocritique quant à son propre rôle dans la situation.

5 - Évocation de différences "politiques" ou "de principe" qui ne sont jamais précisées. Comportements d'autojustification n'envisageant pas que les points de vue de l'autre camp puissent être valides - méconnaissances de l'autre camp.

6 - Pressions exercées sur ceux qui sont neutres pour les obliger à prendre parti et intimidation quand ils ne le font pas.

7 - Échange par les deux factions, d'accusations comparables, de plus en plus vives et expression de sentiments paranoïdes identiques.

8 - Importante diminution de la productivité. On fait des réunions interminables pour trouver une unité et on n'aboutit à rien. En dehors des réunions, on s'implique à fond dans une lutte personnelle et dans de l'agitation.

9 - Arrêt de la communication personnelle et chaleureuse. Le débat politique en réunion fait place à des discussions guindées où règne la crainte. En réunion, les gens sont assis consciemment ou involontairement en fonction de leur camp.

**Faire que la coopération réussisse.** Dans les organisations hiérarchisées, c'est-à-dire celles où une personne ou un petit groupe prend les décisions auxquelles la majorité obéit ensuite, il y a peu de chance que ce genre de situation

se développe. On attend des gens qu'ils obéissent à une direction et, dans le cas contraire, ils sont éliminés d'une manière ou d'une autre. Ceci sert souvent pour justifier le besoin d'une direction forte d'une part, et le besoin d'obéissance de la base des organisations militantes d'autre part. Pourtant, certaines personnes croient que ce type d'organisation opprime fondamentalement, et ne peut qu'aboutir à l'oppression, et alors, elles préfèrent travailler à partir d'un fondement démocratique sans hiérarchie. Dans ce cas, elles rencontrent des tendances que la société a imprimées dans leur personnalité, rendant pratiquement impossible toute coopération. Nous ne sommes pas compétents pour travailler en tant qu'égaux, et lorsqu'on nous en donne l'occasion, notre esprit de compétition, notre individualisme, notre tendance à mentir, à entrer dans des jeux de pouvoir et à nous mettre en position de supériorité ou d'infériorité par rapport aux autres, conspirent à l'anéantissement de nos efforts. Et pourtant, on peut apprendre à coopérer et à éviter les dégradations les plus graves.

Le remède à ce genre de scissions consiste à organiser une réunion animée par quelqu'un de capable, pour décider si la rupture est due à un comportement individuel indiscipliné de la part des membres du groupe, ou si la cause en est une divergence d'opinion légitime pouvant nécessiter une division du groupe en sous-groupes. Ces divergences légitimes se développent quelquefois au sein d'organisations dont la sensibilité politique est à Gauche, comme nous allons le voir ci-dessous.

**Scissions à Gauche.** Permettez-moi de dire, pour commencer, que je crois tout à fait possible que deux lignes différentes, l'une théorique, l'autre pratique, se développent au sein d'une organisation, deviennent de plus en plus contradictoires et finissent par agir à l'encontre de leurs valeurs et de leurs buts respectifs. Dans ce cas, il y a des chances que ces deux factions au sein de l'organisation se considèrent comme ennemies, dans la mesure où les objectifs de l'une sont effectivement anéantis par l'autre. On peut alors comprendre que leurs voies se séparent et qu'elles manifestent une certaine hostilité politique mutuelle dans la mesure où leurs divergences émanent d'une profonde contradiction.

Par ailleurs, j'ai observé à maintes reprises le développement de factions au sein d'une organisation, la malveillance et l'hostilité qui ont suivi, alors que les aspects théoriques et pratiques qui les caractérisaient, ne justifiaient certainement pas qu'elles soient ennemies ; parfois même, elles ne comportaient pas de réelles contradictions. Ces divergences étaient souvent fondées sur une exagération de contradictions minimales ou simplement sur des intérêts différents. Malgré cela, on gaspillait une énorme quantité d'énergie en manœuvres et contre-manœuvres, en agitation, en médisance, en cancans et en mensonges, tout cela à la grande honte de l'organisation aux yeux de la communauté de gauche sur le plan local et de la communauté en général.

Quiconque se considère comme partie prenante de la politique de gauche, et se trouve pris dans un conflit semblable à celui que j'ai décrit ci-dessus, a intérêt à s'assurer que son comportement est correct, et ne contribue pas au développement de factions qui affaiblissent tellement notre travail.

Ces conflits portent le sceau d'une pensée indisciplinée, compétitive, purement théorique, hautaine, rigide, d'où toute dialectique est absente, et il est nécessaire que les participants soient très critiques à l'égard de leurs comportements tant individuel que réciproque, par égard pour ceux d'entre nous qui travaillent à faire de ce monde un lieu de vie meilleur.

**Sincérité.** Le niveau de sincérité qui existe dans ces situations est particulièrement important. Les mensonges sont extrêmement nuisibles aux organisations, surtout à celles qui travaillent à partir d'une hypothèse de sincérité. Nous sommes élevés dans une atmosphère de mensonge et nous y réagissons à un niveau ou un autre. De plus, des groupes ennemis ont utilisé les mensonges en toute conscience et avec une grande efficacité pour déstabiliser des groupes militants. La connaissance et le contrôle du mensonge dans nos organisations constituent des armes puissantes pour lutter contre de telles tentatives de déstabilisation et contre notre tendance à nous en faire les complices.

Nous sommes parvenus à un niveau de conscience important concernant les déformations qu'une personne introduit lorsqu'elle rapporte un événement à une autre, qui le relate à une autre, toujours plus déformé au fur et à mesure. Nous avons pris l'habitude, et ceci fait partie de notre engagement d'être sincère, d'indiquer dans chaque rapport, si l'on a été effectivement témoin de l'événement ou s'il s'agit de oui-dire. Nous demandons aux gens de veiller à répéter avec exactitude ce dont ils ont été témoins, sans l'embellir, qu'il y ait eu ou non des gens présents, et de dire s'ils rapportent un oui-dire ou non et de quel niveau (deuxième, troisième ou quatrième). Notre hypothèse est que toute chose est perçue différemment de ce qu'elle est en réalité et que chaque adjonction d'un nouveau degré de oui-dire comportera une déformation de plus, qu'elle soit volontaire ou involontaire.

Lorsque nous rapportons un événement dont nous avons été témoin, nous le déformons probablement, même si ce n'est pas notre intention. Si nous rapportons le vécu de quelqu'un d'autre, nous sommes en terrain dangereux. Un troisième niveau de oui-dire (un rapport sur le rapport de quelqu'un d'autre) ne vaut quasiment rien. Rapporter fidèlement ce qui se passe et vérifier les oui-dire font partie de notre responsabilité d'être sincère. Si nous prenons l'exemple développé plus haut, il est nécessaire que Jeanne appelle Marie : "Marie, j'apprends par Michel que tu as dit que tu me détestes et que tu vas quitter le collectif. Est-ce que c'est vrai ?"

L'obligation de ne pas Sauver implique qu'on demande des détails, qu'on cherche à vérifier les rumeurs et les rapports pour traquer et dénoncer des déformations, des demi-vérités ou des mensonges éventuels. Nous pensons également qu'il est important, pour être sincère, de rendre publique toute conversation importante qui s'est déroulée hors réunion - y compris le contenu d'ensemble et la date, afin que chacun sache qui fait bloc avec qui, et quelles décisions ont été prises si c'est le cas.

**Jeux de pouvoir.** Les jeux de pouvoir ou les abus de pouvoir se multiplient dans les scissions sous forme brutale ou subtile. Des jeux de pouvoir brutaux comme "je laisse tomber" (si tu ne fais pas comme je veux) ou "tu ne fais plus

partie du groupe" (sauf si tu me suis), ou hurler ou cogner (si tu ne veux pas "écouter la voix de la raison, tu vas écouter celle de la violence") ou bouder ("tu ne me feras pas faire cela") ou couper la parole, sont des manoeuvres assez évidentes de non-coopération. Des manoeuvres plus subtiles, comme abuser du pouvoir découlant de nos liens, parler trop longtemps ou trop vite ou en termes trompeurs, ou abandonner le pouvoir et la responsabilité (afin de laisser aux autres toute latitude pour "se planter"), sont infinies et doivent être surveillées de près.

**Critique constructive.** Un aspect essentiel du travail coopératif, c'est l'ouverture à l'échange de critiques, et cet aspect devient très important en période de crise dans les réunions habituelles ou spécifiques convoquées pour la circonstance. Garder pour soi un feed-back critique est un mode de comportement des plus perturbant dans les situations de coopération, parce que c'est un mensonge qui sape la confiance et qui suscite des sentiments paranoïdes. Mao fait référence à ce comportement, avec désapprobation, dans un essai "Combattre le libéralisme".

« Se laisser aller à une critique irresponsable en privé au lieu de faire activement des propositions à l'organisation. Ne rien dire aux gens en face mais cancaner dans leur dos, ou ne rien dire à une réunion mais cancaner après coup. »

D'autre part, refuser d'entendre, d'être disponible, d'accepter avec reconnaissance un feed-back critique et y réfléchir, pose également problème. On peut aussi faire un mauvais usage de la critique pour blesser ou intimider plutôt que dans le but d'éclairer, auquel cas, cela devient un jeu de pouvoir.

On remarquera une bonne relation de travail en coopération dans une meilleure qualité de la critique et de son acceptation. Dans ce cas, les gens sont tout à fait d'accord pour entendre une critique qui, parce qu'elle est formulée de manière nourricière, est aussi acceptée avec plaisir. Finalement, une critique devient une forme de communication aimante plutôt que cet échange effrayant de pilules amères qu'elle est souvent au début. La capacité à l'autocritique se développe parallèlement.

La critique constructive est un art précieux qu'on a besoin d'apprendre et de pratiquer. (cf. le livre de Gracie Lyon *Constructive Criticism* publié chez IRT Press pour une description approfondie de ce processus.)

Grâce à la sincérité, l'analyse et l'élimination des jeux de pouvoir, la critique constructive et l'absence de recours aux Sauvetages utilisées conjointement, on réussit généralement à éviter la plupart des occasions où la coopération se dégrade. La lutte contre nos tendances compétitives et individualistes est difficile mais les récompenses sont riches : l'amour du travail accompli ensemble dans un but commun.

*Le matériel contenu dans ces pages est le résultat de nombreuses années d'élaboration théorique, accompagnée d'une pratique quotidienne au sein d'une communauté de psychiatrie radicale. De nombreuses personnes ont contribué à ce travail, en particulier Bob Schwebel qui a été le premier à ranimer notre intérêt pour la coopération à travers des jeux coopératifs, et Hogie Wyckof, j; dont la contribution aux débuts de la psychiatrie radicale et à l'élaboration de directives viables concernant la coopération a été d'une importance capitale.*