

Comment lever les freins à la mobilisation des personnes dans une action collective ?

Les actions collectives nécessitent la mobilisation d'un groupe de personnes durant l'ensemble de leur préparation et de leur déroulement. Cette mobilisation, généralement favorisée par un noyau de personnes, est difficile et peut-être freinée par des obstacles matériels, psychologiques ou liés au mode de fonctionnement du groupe.

Ce document présente certains de ces **freins** et nous proposons des **leviers** pour les éviter. Il est un outil pour favoriser la mobilisation la plus large ou tenter d'éviter la dissolution ou l'essoufflement des groupes. Sans être une recette, il peut être une aide à un moment clé de l'histoire d'un groupe.

Comment lever les **freins** matériels ?

Les freins « matériels » sont les freins liés aux conditions de mise en œuvre de l'action. Ils sont liés aux ressources économiques des personnes, à l'accès qu'elles ont les unes aux autres (et au groupe) et à leurs disponibilités.

Frein	Levier	Commentaires
Horaires inadaptés (de réunion, de l'événement)	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifier les temps de disponibilité des participants - Vérifier la mobilité des participants aux heures choisies 	Souvent c'est l'animateur qui pré-suppose la disponibilité des gens ou fixe la rencontre en fonction de ses heures de travail.
Manque d'argent (de certains participants)	<ul style="list-style-type: none"> - Remboursement des frais de transport ou de garde (ou entraide) - Actions d'auto-financement (vente, collecte, participation aux frais...) - Participation équitable (chacun donne ce qu'il peut en fonction de sa situation) 	La question de l'argent est souvent taboue dans un groupe. Il faut pouvoir l'évoquer sans stigmatiser ceux qui ont le moins de moyens.
Diversité de langues (d'origine, de niveau de compréhension)	<ul style="list-style-type: none"> - Présence d'un traducteur - Travaux par deux ou trois (en fonction des langues parlées) et retour au groupe - Définition des « mots valises » et mise en place d'une attention sur les mots employés 	Un groupe doit définir son mode de fonctionnement, y compris un registre de langue qui permette la participation de tous.
Accès restreints pour les personnes à mobilité réduite	<ul style="list-style-type: none"> - Changer de salle ! - Proposer des aménagements pour l'adaptation de la salle 	Il est possible de faire des rencontres chez soi, ou de demander une salle à diverses associations ou collectivités.

Comment lever les freins psychologiques ?

Les freins « psychologiques » ou « psycho-sociaux » sont ceux qui, pour chaque personne, peuvent bloquer ou restreindre leur participation ou leur engagement dans une action collective. Ils sont multiples et engagent autant le registre des émotions (la peur, la honte...) que des représentations (« ils » ne nous écoutent pas...).

Frein	Lever	Commentaires
Peur d'agir (de prendre la parole, une responsabilité ou de se porter volontaire)	<ul style="list-style-type: none"> - Proposer des temps / jeux d'inclusion (cf. Animer une réunion) - Tester les prises de paroles au sein du groupe (avant rencontre d'un élu) - Travailler en petits groupes (c'est plus facile de s'exprimer à 2 qu'à 12). 	Il est important de développer parallèlement la confiance entre les membres du groupe et celle de chacun en ses capacités.
Sentiment d'impuissance (« on ne sera pas écouté », « ça ne sert à rien... »)	<ul style="list-style-type: none"> - Osons : « Seuls ceux qui risquent de vivre sont libres, les autres sont des enchaînés ». - Viser de petites victoires (qui sont des étapes du chemin) et les fêter pour prendre de la force - Raconter des expériences réussies qui se sont passées ailleurs ou en d'autres temps 	Il est important de comprendre ce qui paralyse. Changer des choses demande de l'énergie et de résister à ceux qui disent « ça ne sert à rien » ou « ce n'est pas à nous de faire cela ».
Dévalorisation de soi (« je suis nul », « on ne va pas y arriver »)	<ul style="list-style-type: none"> - Règle de non dévalorisation de soi et des autres (tous vigilants!) - Chacun a des ressources qu'il faut identifier (carte des ressources) et valoriser (c'est à dire solliciter) - Partager l'histoire et les informations avec les nouveaux venus 	Le groupe doit être un lieu protecteur où l'on ose et où l'on développe de la confiance et des capacités (qui ne sont pas qu'intellectuelles mais peuvent être artistiques ou relationnelles).
Sentiment d'urgence (les problèmes doivent être résolus tout de suite)	<ul style="list-style-type: none"> - Rendre visible les temps du projet (Planning PERT ou rétro-planning) - Définir des étapes (et victoires) intermédiaires - Le rythme des réunions doit être discuté pour réaliser l'action dans un temps raisonnable pour les participants. 	Ne jamais céder à la panique ! Parfois, par peur de l'échec, nous avons tendance à nous accrocher à l'idée que si ce n'est pas maintenant, nos efforts seront vains !
Pensée magique (on pense qu'une « solution » unique va marcher)	<ul style="list-style-type: none"> - Détricoter le projet, c'est à dire le (re)situer dans son contexte, en analyser les atouts et obstacles - « Jouer » la stratégie sous forme de théâtre-image ou -forum permet d'écarter les solutions non crédibles 	Parfois, on a la tentation de vouloir « gagner du temps » en essayant la première solution imaginée. Le groupe peut alors être étiqueté comme « naïf » et l'action menacée.
Epuisement de certains ou de l'ensemble du groupe	<ul style="list-style-type: none"> - Se (re)dire nos engagements (collectifs et individuels) - Inviter un allié capable de redonner de l'énergie au groupe - Proposer un acte symbolique pour (re)mobiliser les membres du groupe ou trouver des relais. 	Il est normal pour un groupe d'avoir des hauts et des bas. L'essentiel est de pouvoir s'en parler et ne pas incriminer les participants pour leurs états d'âme. La « routine » est très abrasive et use tous les enthousiasmes.

Selon Rajagopal (Ekta Parishadfd)

On raconte, en Inde, que 4 démons paralysent les personnes vivant des situations injustes et empêchent ainsi leur révolte et leur émancipation (c'est à dire leur capacité de ne plus être sous l'emprise de contraintes, servitudes ou préjugés). Ces démons sont :

- 1- La peur
- 2- Le sentiment d'inutilité
- 3- Le sentiment d'impuissance
- 4- L'isolement

Selon Vivian Labrie (Collectif pour un Québec sans pauvreté)

Une cause de la pauvreté est la tolérance aux inégalités qui se développent dans nos sociétés. C'est donc un cinquième démon :

- 5- Le fatalisme, l'apathie ou tolérance aux inégalités

Toujours selon Rajagopal, les personnes qui se battent pour leur dignité et pour leurs droits traversent les pensées suivantes :

- > Je veux sortir de la pauvreté
- > Je ne me tire pas une balle dans le pied (alcool, drogue...)
- > Je me bouge sans attendre un sauveur
- > Je suis un chemin non violent
- > Je veux changer le monde mais seul je ne peux rien. Il faut un groupe.
- > Je travaille pour mes droits, et donc pour les droits de tous et la justice

Comment lever les freins collectifs ?

Les freins « collectifs » sont liés au mode de fonctionnement du groupe. Ils peuvent être en lien avec son histoire, avec des règles qu'il s'est donné ou avec des modes de (dys)fonctionnement qui se sont installés au fil du temps. Soit le groupe est en cause, soit c'est un ou plusieurs de ses participants qui est (sont) en cause (sans qu'il soit toujours possible et nécessaire de faire la part des responsabilités).

Frein	Levier	Commentaires
Cadre flou ou pas assez sécurisant	- Se (re)donner des règles relationnelles (cf. document). - Rappel systématique des objectifs de séance (et évaluation du travail en fin de séance).	Certains groupes fonctionnent de façon très informelle. Mieux vaut alterner temps de travail (structurés, animés) et temps de convivialité.
Groupe fermé (de son fait ou malgré lui)	- C'est le groupe qui décide de son ouverture (ou non) - Accueillir de nouveaux membres nécessite d'organiser un temps de transmission (histoire, objectifs...) - Si le groupe souhaite s'ouvrir, chacun vient avec 2 amis / voisins ou organise un acte de mobilisation.	Les groupes vivent des phases d'ouverture et des phases où il est concentré sur l'action. Trop souvent, les groupes se ferment par peur d'être dépossédés du projet ou par les affinités (« s'il est là, je ne viens pas »)
« Réunionite » (ou syndrome du non passage à l'acte)	- Se (re)dire le sens du travail du groupe et les étapes franchies - Proposer une action à « l'extérieur » (visite).	C'est l'action qui fait bouger les choses. C'est à travers elle que se font les apprentissages. Le « cocon » du groupe doit

	- Se mettre un coup de pied aux fesses !	permettre de s'unir et prendre confiance en vue de l'action et de la confrontation.
Absence de leaders et/ou déficit de légitimité de l'animateur	- Choisir un animateur ou préciser le rôle de celui-ci (au service du groupe et du processus). - Se répartir les rôles (cf. document)	Un groupe peut avoir besoin de leaders qui « font avancer les choses ». Un animateur permet d'avoir la discipline nécessaire (rôle fixe ou tournant).
Présence d'un (ou plusieurs) Leader autoritaire	- Réaffirmer la règle d'égalité (une personne = une voix) et avoir une attention collective à ce que chacun prenne toute sa place, rien que sa place! - Réaliser un tête à tête, en « off », avec celui qui « prend trop de place »	Ce que l'on nomme « leader autoritaire » c'est celui qui prend trop de place, décidant seul ou sans réelle possibilité d'expression de chacun, et qui ne développe ni la confiance ni les capacités des membres du groupe.
Passagers clandestins (dans le groupe)	- Tête à tête en « off » - Démasquer (c'est à dire en parler et proposer un choix) - Donner un rôle particulier pour qu'il soit « vraiment dedans »	Le passager clandestin, c'est celui qui participe au groupe sans véritablement assumer ce statut ou partager ses objectifs.
Fracture au sein du groupe (= polarisation)	- Vérifier l'adhésion aux objectifs de l'action posés au départ et aux règles posées par le groupe. - Si 2 projets, il faut 2 groupes !	Vouloir rester ensemble (coûte que coûte) peut paralyser un groupe. Il est important de savoir se séparer sans drame si c'est nécessaire ! Se parler des motivations, des modes de fonctionnement mais aussi de ce que l'on ressent permet de faire un choix.

Ce document, publié en 2013, est susceptible d'être enrichi de nouveaux freins et outils identifiés ou fabriqués par celles et ceux qui sont engagés dans des actions collectives. Merci de partager vos difficultés ou vos outils, dans l'intérêt d'une société plus vivante, plus douce et plus juste !