

Voici quelques éléments de réflexion en complément du document distribué pour l'AG. Ce texte n'est bien sûr pas définitif, mais évolutif en fonction des échanges qui se poursuivent avec les personnes impliquées qui le souhaitent...

Patrice Bouveret, Monique Guittenit, Hervé Ott

comitemediation@yahoo.fr

Les causes de la crise : les responsabilités que nous considérons partagées par tous

Intro : une galère sans gouvernail

Cette partie est pour donner un éclairage sur la dynamique d'une institution qui n'avait plus de repères : au lieu de chercher à « inculper » et à « disculper » il vaut mieux reconnaître que **tout le monde était embarqué dans une galère sans gouvernail**. Dans cette histoire, il y a eu, en toute bonne foi de chaque côté, beaucoup d'incompétences et de maladresses, beaucoup de souffrance refoulée, beaucoup de transgressions inconscientes (confusion entre statut de salarié et de militant) et de transgression formelles (agressions, manipulations) mal ou pas du tout recadrées.

1) En arrière-plan, la question de la « démocratie »

Au cœur de ce terrain, il nous faut citer le référentiel « démocratie » au sein du Réseau : il y a des divergences profondes qui se sont exprimées sur la légitimité ou non de telle décision. Il nous faut d'abord apporter quelques précisions.

« Le nœud du problème est un problème de démocratie qui a été bafoué. .../... C'est une question de respect de la démocratie, de confiance perdue. » « Quelle démocratie voulons nous au réseau ? Une soit disant démocratie participative ? ou bien une démocratie transparente qui autorise la liberté de penser différemment et l'écoute de celui qui pense et parle différemment ? » La question est assez bien posée, mais la réponse sous-entendue est biaisée car elle suppose que ce sont les autres et les autres seulement qui sont coupables d'un déni de démocratie.

La notion de démocratie renvoie à celle de souveraineté : en démocratie, la souveraineté appartient au peuple (il faut donc définir qui fait partie du peuple ?), c'est lui qui a le pouvoir, disons, ultime.

La démocratie stipule que la collectivité vit sous la **loi** qu'elle s'est donnée et qu'elle peut modifier quand elle le veut. Pour empêcher l'avènement d'un régime de Terreur, cette « autonomie de la collectivité » doit cependant être équilibrée par une « autonomie de l'individu ».

La démocratie dans les associations : La loi 1901, qui autorise la possibilité de s'associer « *dans un but autre que de partager des bénéfices* », légifère uniquement sur la liberté d'association, pas sur les modalités de son fonctionnement : elle définit très peu de contraintes et surtout pas de mode de « gouvernance » interne. Les « statuts » sont souvent copiés sur un modèle préfectoral qui n'a aucune valeur d'obligation.

La notion de « vote », pour les prises de décisions ou les élections, est une modalité particulière de cette gouvernance, de l'exercice de la souveraineté, du « pouvoir » des individus. Mais elle n'a aucun fondement « légal », **c'est une convention culturelle** ! La prise en compte ou la reconnaissance de cette souveraineté est donc directement proportionnelle au nombre de voix nécessaires pour valider une décision dite « démocratique » : **des décisions prises par des majorités dites « qualifiées » et fortes, qui plus est par « consensus », sont certainement plus « démocratiques » que celles prises par seulement 51 % des représentants du « peuple ».**

Le « pouvoir » est avant tout un « pouvoir décider » en groupe. Il y a au moins trois modalités de « pouvoir décider » : je peux décider à la place des autres (monopole), pour les autres (par délégation de pouvoir d'en haut, hiérarchie, par délégation d'en bas, élection), avec les autres (par délégation de responsabilité,

partage équitable). Toutes ces formes d'organisation du « pouvoir » et la nécessaire formalisation de ses limites, servent à réguler les capacités « d'influence » des individus ou sous-groupes / lobby (avec toutes les dérives possibles de manipulations par l'argent, la propagande médiatique que l'on connaît) **Dans un vote majoritaire à 51 % des voix, l'influence potentielle d'une minorité est donc plus grande que dans une décision à majorité qualifiée à 66,80 % ou au consensus ! Une véritable démocratie serait une démocratie où les décisions sont prises par consensus, en tenant compte de tous les avis.** Que ce soit difficile (c'est surtout une question de culture !) est une chose, que le contournement de cette difficulté soit qualifié de « démocratique » en est une autre ! Par contre si on a accepté cette règle prétendument « démocratique », il ne faut pas ensuite, lorsqu'on se retrouve « minoritaire », accuser les « vainqueurs » de complot et refuser les résultats. Il est vraiment surprenant qu'une organisation comme le réseau qui témoigne par ailleurs de tant de créativité soit tant à la traîne dans ses pratiques « démocratiques ». **Et, si « une démocratie transparente » est celle qui « autorise la liberté de penser différemment et l'écoute de celui qui pense et parle différemment », il faut bien reconnaître que dans cette histoire, il n'y a pas eu véritablement d'écoute de celui qui pense et parle différemment. Il n'y a pas eu d'écoute, ni de la minorité au sein du CA, ni de la souffrance vécue par les salariés, ni des recommandations au CA provisoire élu lors de l'AG de février 2010 de ne pas licencier le porte-parole, etc.**

Cette remarque permet d'affirmer qu'il y a certainement un grand chantier à ouvrir dans le Réseau pour clarifier les présupposés idéologiques et leurs conséquences autour de cette notion de « démocratie » qui sert trop souvent à masquer des enjeux beaucoup plus complexes de rivalité idéologique. On n'a peut-être non plus pas mesuré complètement les dérives qui peuvent résulter de l'élection d'individus ne représentant qu'eux-mêmes, sans avoir précisé les compétences requises, alors qu'ils vont, au CA par exemple, devoir assumer des responsabilités lourdes et complexes dans le milieu militant comme celle par exemple d'employeur !

2) La question de la bureaucratisation

S'il y a eu un « coup de force », un « putsch » disent les uns, c'est à cause de la « bureaucratisation » du Réseau et notamment dans son pôle de permanents salariés qui a pu prendre le pouvoir : *« On a laissé se développer un pôle salarié de façon trop importante en un endroit avec tous les moyens, donc forcément efficaces et rapides en apparence et ils ont fini par prendre le pouvoir »*. Ce ne serait pas faute d'avoir été interpellé à plusieurs reprises *« sur le poids et la place croissante et décisionnelle du pôle salarié de Lyon, sur le déséquilibre entre CA et salariés. Pour des causes multiples (professionnalisme des salariés, manque de temps, hétérogénéité inévitable du CA...) le poids de Lyon s'est accru en même temps que l'esprit d'entreprise l'a emporté peu à peu sur l'esprit associatif. C'est la mise en place d'un phénomène bureaucratique bien connu, maintes fois analysé... »*. **Dont acte : le Réseau dans son ensemble n'a pas su aborder cette question.**

Mais est-ce l'esprit d'entreprise qui l'a emporté ou la logique des rapports de force à construire pour devenir un lobby puissant ? Personne n'a encore trouvé la quadrature du cercle pour fédérer quantité de groupes locaux et développer de l'expertise sans rencontrer ce développement plus ou moins bureaucratique. Car c'est peut-être le résultat d'un mode de fonctionnement de l'AG entre autre qui votait « motions » sur « motions » de projets à réaliser sans vérifier si les salariés étaient en capacité de tout réaliser. Alors sous la pression il a fallu mettre en place une organisation efficace. On peut entendre derrière ce que dénoncent le porte-parole et ses partisans une critique du pouvoir de fait produit par la technicité administrative et gestionnaire voir même « technocratique », depuis longtemps dénoncée par Jacques Ellul et d'autres critiques de nos sociétés.

Un processus de culpabilité chez les salariés n'a-t-il pas joué ? Imaginons un instant la réaction de l'AG s'ils avaient dit « on a trop de travail ». Sans compter qu'ils n'ont peut-être pas su eux-mêmes mettre des limites entre leur fonction de « permanents salariés » et leur désir de rester des « militants ». Cette confusion entre espace professionnel et espace privé-militant est partout la source de violents conflits. Il est tout à fait réaliste de considérer que la difficulté à travailler sur les enjeux de toutes ces questions, en plus des urgences à affronter et de la trop grande masse de travail à assumer, a pu provoquer un sentiment d'impuissance et donc de laisser faire collectif.

Parallèlement, les salariés ont reproché au CA de renoncer à jouer son rôle d'employeur, de ne pas user du pouvoir qui était le sien, pour leur garantir un climat de sécurité. On était alors en plein paradoxe d'un CA qui avait peur de la prise de pouvoir des salariés alors qu'il était lui-même impuissant devant ce qui était dénoncé par les salariés comme des abus de pouvoir du porte-parole. Et si cette dénonciation d'une « prise

de pouvoir » des salariés masquait en fait une autre « prise de pouvoir » plus subtile et inconsciente dont la source remonte sans doute à un certain flou quant aux relations statutaires entre le porte-parole et le directeur ?

À la base des rivalités de « pouvoir », il y a un manque de clarification des limites attachées à l'exercice des responsabilités au service du groupe (statut et contrat) et du pouvoir d'arbitrage et de sanction confié à des instances reconnues.

Il faut aussi revenir sur le vote de destitution du CA lors de l'AG de février 2010. Selon le camp des destitués blessés elle avait été préparée à l'avance, comme un « putsch ». Certaines informations semblent confirmer cette réalité car le simple renouvellement prévu n'aurait pas changé les rapports de force internes. Mais après tout cette motion faisait aussi partie du jeu « démocratique » en vigueur dans le réseau. La situation a été aggravée du fait que les promoteurs de cette motion ont de fait condamnés la faillite du CA et de son impuissance face à la crise déclenchée par la grève des salariés au lieu de convaincre l'AG que le maintien du rapport de forces en son sein conduisait à une impasse, à un blocage institutionnel très dommageable à tout le réseau, ce qui est tout à fait différent. De fait la situation était complètement bloquée, chaque camp s'arc-boutant sur son point de vue sans compromis possible. Il serait juste aujourd'hui de reconnaître que les membres du CA de l'époque étaient tout aussi engagés que ceux du CA d'aujourd'hui et que la motion de destitution ne visait pas leur travail mais l'impasse dans laquelle tous les membres du CA étaient enfermés.

Du coup la question du blocage n'ayant pas été traitée, l'AG avait confié une mission au CA provisoire de sortir de la crise sans licenciement du porte-parole. Il a outrepassé de fait sa mission, mais les motions demandant la réintégration du porte-parole lors de l'AG de juin et même une motion demandant une médiation en vue d'une réintégration n'ont été rejetées que de justesse.

3) La question de la violence et de la non-violence

- De la violence comme perception à la violence comme interdit.

Toutes les personnes réagissent différemment par rapport à tel ou tel propos ou tel acte, parce que chacune en a une perception différente, par son histoire, son tempérament, ses blessures anciennes. Mais la loi affirme qu'indépendamment de la perception que peuvent en avoir les personnes, tels actes ou propos sont tout simplement interdits parce que définis comme « violents » (ça commence avec l'injure et la diffamation en privé). Dans les cas de harcèlement moral, il est bien difficile de définir si la perception de la personne qui se dit harcelée correspond à des actes réels, mais la loi donne un certain nombre de critères (sans doute encore trop restrictifs) pour le dire. Si telle ou telle personne estime qu'elle a subi de la violence et qu'elle ne peut obtenir réparation par des pratiques du style de la médiation, elle a parfaitement le droit de saisir la justice, seule instance habilitée à dire le droit en s'interposant comme tiers impartial. Devant la difficulté à obtenir réparation de la Justice, on peut choisir la vengeance (se faire justice à soi-même) : dès lors on retourne à la violence, c'est la fin qui justifie les moyens. Cette attitude est beaucoup plus fréquente qu'il n'y paraît dans la communication quotidienne : se sentant blessé par un jugement ou une remarque, il est fréquent de retourner l'attaque ou de « se » justifier. C'est très probablement ce qui s'est passé au niveau de la liste interne au CA et salariés politiques où un certain style de communication a fini par devenir trop violent, par provoquer de la souffrance laquelle a atteint des personnes et provoqué un « réflexe de corps » chez les salariés.

Pour avoir lu comme tout le monde de nombreux messages échangés via Internet depuis la crise nous avons été frappés de constater qu'ils sont probablement « hors-la-loi » parce qu'ils contiennent de diffamation et d'injures. Mais même avant d'en arriver là il y a des formes de discours au sein du Réseau et de nombreuses organisations militantes qui manifestent déjà une sourde violence : les jugements sur les personnes (« tu es... »), les jugements de valeur (« c'est complètement nul... »), les disqualifications (« c'est incroyable de dire/faire des choses pareilles ! »), les procès d'intention (« c'est clair que tu as voulu... ») et les procès de « mauvaise foi » !

Comment se fait-il que toutes ces formes d'expression (depuis l'ironie qui est la forme violente de l'humour, jusqu'aux menaces en passant par toutes les degrés de dévalorisation, de disqualification et de dénigrement) aient été tolérées sans être dénoncées, alors que les mouvements militants sont à la pointe du combat pour dénoncer les propos racistes, sexistes, homophobes et autres ? C'est la démocratie qui a été minée à travers de telles pratiques. **En laissant se développer une permissivité et une impunité de fond, la « non-violence » a été transformée en machine à produire de la passivité et de l'impuissance !** Le sentiment d'« impuissance » face à des transgressions répétées parce que sous-estimées dans leur charge

de violence ont ouvert la porte à des actions de « toute-puissance » en dernier recours (« coup de force », « putsch »).

NOTE :

En droit la diffamation et l'injure non publiques sont définies par les articles R621-1 et R621-2 du code pénal que tout citoyen de ce pays est sensé connaître et respecté.

Article R621-1 : La diffamation non publique envers une personne est punie de l'amende prévue pour les contraventions de la 1^{re} classe. La vérité des faits diffamatoires peut être établie conformément aux dispositions législatives relatives à la liberté de la presse.

Article R621-2 : L'injure non publique envers une personne, lorsqu'elle n'a pas été précédée de provocation, est punie de l'amende prévue pour les contraventions de la 1^{ère} classe.

4) La souffrance exploitée ou la souffrance niée ?

Le non respect de ces règles provoque une accumulation de blessures qui vont se manifester sous forme d'expressions « violentes », telles que les définies la Loi.

La violence engendre de la souffrance et c'est pourquoi la violence est hors-la-loi, indépendamment de la perception que peut en avoir la « victime » avérée.

C'est parce qu'il y a eu un déni total de toutes les souffrances subies ou causées, de tous bords, que le conflit a pris une telle ampleur, a produit de tels ravages. Parce qu'on est « militant », on n'a pas le droit de « s'épancher » sur sa souffrance, la lutte exige de renoncer à s'écouter. Nous nous refusons, quant à nous, d'opposer ces souffrances et de les hiérarchiser les unes par rapport aux autres, parce que nul ne peut juger de la souffrance d'autrui. Mais combien de fois la souffrance tue est utilisée comme arme de culpabilisation ! C'est un classique de ce genre de conflit que d'entendre « *vous ne pouvez pas savoir ni comprendre ce que nous avons vécu* » : effectivement si on refuse d'en parler, l'autre ne peut ni savoir ni comprendre .

Certes la souffrance est une perception et il peut paraître « partisan » de mettre en avant celle des salariés sans tenir compte de celle de tous les autres bénévoles vilipendés ou celle du porte-parole : où et quand l'ont-elle exprimée explicitement alors qu'elle transparaît à travers tous les propos « vengeurs » ? Ici ou là l'expression de cette souffrance effleure dans les échanges : « *Vous ignorez ce que nous avons vécu et a provoqué selon les cas, dépression, éloignement physique...* » ; « *La confiance ne se décrète pas : cette crise a fait trop de dégâts, généré trop de souffrances, "démoli" certains militants.* »

Un conflit change de registre, subit une transformation radicale, à partir du moment où les protagonistes acceptent d'exprimer leur souffrance et d'entendre celle des autres, sans avoir besoin de se justifier ni d'accuser. C'est le propre de la médiation de faciliter cette expression. Et nous avons pu constater qu'en écoutant les salariés qui ont bien voulu nous rencontrer, il y a eu des prises de conscience, l'expression de regrets et de désir de renouer des relations avec tel ou telle.

En fait, ce qui est difficile avec la souffrance, c'est d'abord de l'exprimer comme perception, sans accuser les autres, de façon à ce qu'elle soit audible même par les personnes qui l'ont provoquée. C'est ensuite de l'écouter : comme la souffrance morale ou psychique est essentiellement faite de « peurs », elle requiert essentiellement de l'empathie. Les « peurs » formulées se dissolvent dans l'écoute bienveillante. Ce qui bloque la reconnaissance et la libération de la souffrance, des peurs de la personne qui souffre, ce sont les jugements, les dénés, les conseils qu'elle provoque de la part des écoutants. La souffrance a d'abord besoin d'être entendue, reconnue, pas d'être cautionnée. Le statut de « victime » conféré par un jugement permet de « déculpabiliser » : ce qu'une personne a subi est véritablement interdit donc il est légitime qu'elle ait souffert au-delà de ce qui est reconnu comme supportable ! L'empathie est cette capacité à entendre la souffrance des autres sans se laisser déborder par elle. Mais elle implique aussi une capacité à accueillir et assumer sa propre souffrance. Il est probable que de nombreux membres du Réseau n'ont pas su accueillir avec empathie cette souffrance : non par mauvaise volonté mais par manque de compétence, par manque de formation ! En arrière-plan de ce « déni » de souffrance partagée, il y a donc probablement une certaine culture militante. « *Il faut être des guerriers, on est des durs* » : ces propos ont été maintes fois entendus par les salariés. C'est ce déni qui explique en partie que tant de militant/e-s ont fui les lieux de résistances trop souvent animés par des personnes qui sont dans le déni de leurs propres souffrances.

L'écoute consacrée aux salariés a aussi permis de mettre à jour **une dynamique de la culpabilité** : voir la souffrance de certains collègues et ne pas savoir résister à leur demande de signer la lettre a pu créer une

émotion de honte. Nous nous permettons de formuler l'hypothèse que ce processus de culpabilité pouvait aussi être à l'œuvre au sein du CA et de l'AG : certains de ses membres pouvaient être partagés entre la perception de la souffrance des salariés et leur impuissance à convaincre le porte parole de changer de mode de communication parce que le rôle de celui-ci leur semblait indispensable pour le réseau. C'est cette impuissance partagée entre les deux « blocs » qui a durci les discours et les attitudes. Et il nous apparaît tout à fait crédible de penser que c'est sur ce sentiment d'impuissance qu'ont germé les procès d'intention. Là encore, il a manqué de compétence de confrontation respectueuse et convaincante pour faire cesser les transgressions.

5) Culpabilité ou responsabilité ?

La culpabilité inconsciente, pour y revenir, est un puissant réacteur de déni et de violence. Nous en voulons pour preuve les incompréhensions suscitées par notre invitation à la nécessaire « reconnaissance de responsabilité partagée dans l'évolution du conflit ». Un ancien administrateur écrit « *Vous nous demandez de reconnaître qu'il y a co-responsabilité, alors là il n'en est pas question. Si nous avons effectivement une responsabilité c'est d'avoir laissé Brousse prendre un pouvoir croissant, et lui permettre de constituer une équipe en symbiose avec lui, et opposée à notre ancienne majorité. Notre responsabilité est de n'avoir pas vu venir cette prise de pouvoir illégale.* ». Voilà, nous ne demandons rien d'autre : **reconnaître que la responsabilité dans la dégradation des rapports de pouvoir est partagée**. Mais cette phrase contient aussi une accusation de culpabilité de Philippe Brousse par sa « *prise de pouvoir illégale* ». Cette confusion entre « responsabilité » et « culpabilité » nous vient de loin et renvoie à notre rapport ambigu à la légalité, donc à la loi. On ne peut parler d'« illégalité » et de « culpabilité » que par rapport aux lois en vigueur et si elle est soupçonnée ou avérée, seuls les tribunaux peuvent l'attester ou l'infirmer. Que cela nous plaise ou déplaise, que nous dénoncions une « justice aux ordres » quand ça nous arrange (mais que le Réseau a plusieurs fois sollicité avec succès contre EdF) seule la loi permet de définir la culpabilité réelle d'une personne ou d'une institution. Il y a aussi la « culpabilité » liée à la loi intérieure de notre conscience, celle qui est produite par la honte refoulée : elle est pire que la première parce que nulle loi écrite, explicite, permet d'en définir les contours, nul tribunal tiers extérieur permet d'appliquer la sanction qui nous en délivre à terme. Et alors le processus classique pour s'en débarrasser, c'est d'accuser les autres de commettre des actes que nous avons nous-mêmes commis sans pouvoir le reconnaître, et pour lesquels nous portons une culpabilité inconsciente : « celui qui veut tuer son chien dit qu'il a la galle ».

Les salariés portent sans doute aussi leur part de responsabilité dans ce processus, dans la mesure où ils ont accepté et entretenu un flou trop grand entre leur fonction et leur militantisme : peut-être par culpabilité mal placée et quelque peu « obligée », ils ont abusé du nombre d'heures supplémentaires réalisées (pour « sauver le Réseau »), mélangés leur temps salarié et leur temps militant : à cran, certains d'entre eux ont peut-être aussi craqué par épuisement en ne voulant voir que les attaques qu'ils subissaient.

Encore aujourd'hui certains vivent dans la peur et le ras-le-bol de recevoir les mails que l'on sait. Ce qui nous surprend c'est que si ses personnes en souffrent que font-elles, qu'est-il fait collectivement, pour s'en protéger, pour bloquer ces messages ? Nous avons entendu beaucoup de plaintes face à tous ces écrits vengeurs et la souffrance qu'ils engendrent est tout à fait respectable. Mais pourquoi rester dans cette impuissance et la plainte, pourquoi rester dans cette position de victime ?

6) Et les divergences idéologiques ?

Il y a pu y avoir de très réelles divergences politiques (sur lesquelles nous n'avons pas à nous prononcer). On comprendra après tout ce que nous venons de dévoiler que celles-ci ne pouvaient plus être aplanies dès lors qu'elles servaient ou pouvaient servir d'écran à des souffrances provoquées, vécues et niées. Le revirement de l'AG de juin demandant le retrait de signature de « l'ultimatum climatique » pourrait amener d'aucun à conclure que tout ce qui a été fait et transgressé précédemment, a été légitimé de fait. Qu'il y ait débat au sein d'un tel mouvement est normal, que ce débat soit en partie mené à coup de menaces et d'intimidations est incompréhensible au sein d'un mouvement qui prône des « alternatives » !

Cela soulève une question de fond pour un mouvement de résistance comme le Réseau, à savoir **celle de la priorité qu'on donne à l'unité ou à la « vérité »**, à la « pureté idéologique ». Autant l'unité, qui est à construire, à entretenir par le caractère non-violent des actions de résistance, par le respect des personnes intérieures comme extérieures, par des décisions au consensus, autant cette unité est mesurable et représente le ciment et la cohésion indispensables à une résistance dans la durée, surtout face à un adversaire comme EdF et l'État qui le défend. Autant la « vérité », la « pureté idéologique » sont des notions à controverse et mélange trop d'enjeux personnels, stratégiques et idéologiques. C'est donc dans ses

pratiques, dans la définition de ses orientations que le Réseau doit se demander s'il choisit de fait de favoriser « une » vérité (donc non consensuelle) ou s'il préfère construire sa résistance en recherchant l'unité, donc les nécessaires débats (et le respect des personnes qu'il implique) pour trouver un consensus : **on avance tous ensemble progressivement ou une équipe est convaincue d'avoir la vérité et force le réseau à la suivre dans son sens.**

Les valeurs qui sous-tendent la résistance au nucléaire doivent nécessairement être assumées en interne pour pouvoir être mises en œuvre dans la construction d'une société sans nucléaire. Autant la cohérence entre ses valeurs et ses actes est un choix individuel, autant la structure doit toujours rappeler que les valeurs doivent servir à questionner des choix et des décisions.

Nous pourrions aussi développer l'hypothèse que le porte-parole a été lui-même victime à la fois de sa propre dynamique de leader et d'un manque indispensable de cadre du CA et du directeur. Si le porte-parole avait un statut particulier au sein des salariés, comment se fait-il qu'on s'en soit rendu compte si tard et pourquoi n'a-t-il pas été recadré par le CA ? S'il était sous la responsabilité directe du directeur, ce dernier a-t-il été suffisamment clair dans ses recadrage ? Il nous semble que non et qu'il l'ait même « protégé » en certaines circonstances, que son discours était trop « raisonnable » pour être suffisamment « confrontant » : a-t-il su se servir de ses propres émotions pour poser de vraies limites ? Car ce manque de clarté et de fermeté a pu être perçu comme une « autorisation » de fait à poursuivre des actes transgressifs sans tenir compte des « gentilles » remontrances et de s'épanouir dans la toute-puissance et les émotions contre. **On aurait donc eu une succession de processus de « sauvetage partisans » qui ont fini par cristalliser des clans** : le directeur aurait « protégé » le porte-parole au lieu de le recadrer, les salariés ont voulu protéger leur directeur au lieu de réclamer la sécurité qu'il était sensé leur garantir, le directeur a réclamé un pouvoir de sanction au CA qui a voulu protéger le porte-parole et à travers lui la reconnaissance médiatique du Réseau, ce qui a eu pour effet de décrédibiliser le directeur.

7) Un conflit de personnes ou un conflit de légitimité ?

Le fait de ramener tout le conflit à deux personnalités est un classique de ce genre de dérive organisationnelle. Le porte-parole et les membres démis du CA font du directeur le grand manipulateur de toute cette machination qui n'avait d'autre but que d'exclure le premier. Les salariés et les membres minoritaires d'abord puis majoritaires du CA, en lançant la procédure de licenciement à l'encontre du porte-parole, ont fait de ce dernier un martyr.

De l'extérieur, on pourrait affirmer que ces deux bâtisseurs/animateurs de ce qu'est devenu le Réseau avaient une certaine légitimité : l'un chargé d'alerter l'opinion publique, l'autre chargé de l'administration de la « *res publica* », l'un bateleur et visionnaire, l'autre gestionnaire et garant de l'application des décisions des AG par délégation du CA. Sauf que le CA était profondément divisé et contrairement à ce qui est affirmé, était dans l'impuissance et la toute-puissance à la fois, donc pas dans la « puissance démocratique » qui doit fournir un cadre à l'exercice du pouvoir sans quoi il devient domination. Nous pouvons défendre ici l'idée que c'est dans la logique de sa propre dynamique (de ses propres pulsions) que chacun de ces deux leaders a été emporté à dépasser les limites implicites de sa fonction. Mais ne nous y trompons pas : personnaliser le conflit sur le directeur et le porte-parole reviendrait à nier toutes les incohérences qui ont servi de terreau à cette opposition qui n'est que la partie émergée de l'iceberg « Réseau ».

Or la violence cachée dans toute institution, qui plus dans une organisation militante si récalcitrante aux réglementations et aux lois, est d'autant plus forte qu'elle est masquée par la violence qu'elle dénonce. Parce qu'elle est d'abord attachée aux rapports de confiance obligée, l'organisation en oublie vite que tout déni de la loi et des règles est à termes une formidable source de violence. Le mouvement antinucléaire est-il condamné à ce genre d'implosion, de fusion de son cœur ? Il aura prouvé que son adversaire principal, EdF et les nucléocrates, n'ont pas besoin de l'attaquer pour le détruire : il y arrive bien tout seul !

Un arbitrage ?

Nous plaidons donc que chaque pôle avait ses propres difficultés lesquelles ont provoqué des cristallisations en « clans » : pour les uns le rôle considérable joué par le porte-parole ne pouvait souffrir aucune concession, fut-elle de l'ordre de la souffrance causée par ces modes d'intervention pour lesquelles on l'a bien prié de faire attention ; pour les autres, ils en étaient arrivés à un tel point de souffrance que celle-ci ne pouvait plus être passée en pertes et profits des exigences du combat politique. Les uns et les autres n'ont pas pu s'entendre tant leur perception des enjeux était différente : leurs difficultés à exprimer indirectement ces enjeux ont fini de brouiller la communication.

Dans leur façon de vouloir rester « professionnels », les salariés n'ont sans doute pas su, osé, exprimer clairement leur « ras-le-bol » et pas su, pu, crier leur colère de se sentir niés autrement qu'en se mettant en grève (ce qui a d'ailleurs encore aggravé la perception qu'en avaient la majorité des membres du CA).

Du côté du CA qui était déjà profondément divisé, la menace diffuse et non travaillée de cette « prise de pouvoir » rampante des salariés par l'efficacité professionnelle pour les uns, bureaucratique pour les autres, a fini par solidifier les camps.

La lettre des salariés au CA pour soutenir le directeur, qui a légitimé la demande de démission du CA, a été interprétée comme un « putsch » et a fait l'effet d'une bombe : au lieu d'exprimer leur impossibilité de continuer à travailler dans les conditions qu'ils vivaient à l'époque, les salariés ont pris parti pour le directeur, contre le porte-parole.

Mais si dérive il y a eu, c'est au réseau dans son ensemble à en assumer la responsabilité, lequel a permis l'élection de CA dans l'incapacité de faire face à ce genre de logique alors qu'il en était alerté, de se poser en tiers garant de la sécurité de tous en tant qu'employeur (mais en avait-il seulement conscience ?), peut-être grisés par un désir de toute puissance dans la rivalité mimétique avec EdF. En tout état de cause il est urgent et indispensable de repréciser les fonctions et obligations du CA si c'est ce type de « gouvernement » qui est conservé et sinon de mettre en œuvre les instances régulatrices nécessaires. Et il serait par ailleurs irresponsable et impossible de passer sous silence ou de justifier à cause de ce qui précède les transgressions répétées et continues du porte-parole par rapport à la loi. Fallait-il pour autant le licencier ? C'est une question qu'on peut encore poser ne serait-ce que du point de vue de l'efficacité : est-ce que cela a fait cesser ses agissements transgressifs ? Non. Gandhi disait, « il nous faut choisir entre guérir ou punir ! ». Visiblement le choix collectif par défaut a été de punir ! Sans doute par lassitude face à sa pratique d'envahissement par messagerie interposée, par impuissance face à ses transgressions répétées. Peut-être que la reconnaissance de cette lassitude et de cette impuissance permettrait déjà de prendre acte de la souffrance causée. En acceptant aussi que ce geste puisse être refusé par « en face » ! Mais au moins des actes constructifs et non défensifs seraient posés. Libre aux autres de saisir la main tendue.

Pour conclure provisoirement

Un tel constat — soumis à la discussion — devrait permettre, espérons-le, d'apaiser les esprits et de déconstruire les différentes théories du complot et autres procès d'intention de vouloir « tuer le réseau » : par manque de compétence relationnelle (écoute et accueil des peurs et souffrances individuelles, culpabilité, la confiance comme obligation et non comme processus), de fondements à la légitimité et de méthodes de décisions « démocratiques », de rôles non clarifiés des leaders (donc structurelles), de flous idéologiques (sur le rôle du réseau, les enjeux de la résistance au nucléaire), l'apparente cohésion du réseau a volé en éclat.

Après ce long parcours, nous espérons avoir commencé à mettre des mots sur toute la complexité de ce conflit et facilité un meilleur partage et équilibre des responsabilités.

Ce partage de responsabilité est d'ailleurs fortement contesté : « *On continue à recevoir des mails insultants, très violents or nous on se borne à rester soft sans répondre au même niveau.* » L'idée qu'il puisse y avoir une certaine forme de symétrie dans les comportements réciproques est visiblement mal acceptée.

Cette symétrie est déjà visible dans le fait que s'il y a « agression durable » c'est qu'il y a aussi « victimes durables ». Gandhi disait que si la violence dure c'est qu'il y a quelque part une forme de « coopération inconsciente des victimes à leur oppression ». Et en écoutant les protagonistes, chacun revendique ce statut de victime à cause de la violence de l'autre. Pour casser ces rapports symétriques il faut donc sortir de la position de victime soit en se protégeant des agressions, soit en faisant à nouveau appel à la justice, soit en empruntant une autre voie, de l'ordre de la médiation, qui permettrait d'abord à chaque partie de reconnaître ses manquements, ses transgressions et ses incompétences. Puis peut-être permettrait d'écouter la souffrance des autres et enfin de trouver un compromis. Tout refus d'envisager un quelconque compromis avec la partie adverse bloque les positions symétriques de Victime et d'Agresseur.

Il y a aussi symétrie dans les accusations, les diagnostics de « malade », de « dominateur » portés sur les personnes, les procès d'intention de vouloir « détruire le réseau » etc. Il y a encore symétrie dans la peur réciproque éprouvée les uns à l'égard des autres qui renforce le manque d'écoute et de recherche de compréhension. La où cette peur est dépassée, les tensions diminuent, les comportements se modifient, de nouvelles relations s'établissent.

Peut-être que dans un souci d'apaisement, par-delà les désaccords vraiment politiques de fond respectables et même indépendamment de tout désir ou espoir de retravailler ensemble, mais pour permettre une sortie la tête haute de ce conflit pour tout le monde (est-ce une perspective au moins discutable, sinon envisageable, ou bien la logique de l'honneur nous intime-t-elle de laver l'affront dans le discrédit perpétuel ?), **il serait possible de tracer une perspective qui permette de dépasser la situation, ne serait-ce qu'au nom des exigences de la résistance au nucléaire.**

Nos recommandations

1) Inscrire dans le règlement intérieur du Réseau que :

- les décisions au sein du CA doivent être prises au consensus et définir les modalités de recours à la médiation en cas de blocage ;
- les décisions d'orientation en AG doivent être prises à une majorité qualifiée de... (66 %, 75 % ?) ;
- les valeurs liées à la « non-violence » doivent servir de repère : les moyens de l'action publique et du fonctionnement interne doivent être conformes aux fins poursuivies/ Ils concernent le respect absolu des personnes, la définition d'un « programme constructif » qui consiste à mettre en œuvre en interne des formes d'organisation et de consommation d'énergie conformes au projet développé pour « sortir du nucléaire » ;
- les modes de communication en interne (en réunion, par écrit) doivent respecter les limites définies par la loi et le règlement intérieur. Des personnes (reconnues pour leurs compétences) sont chargées de faire respecter ces limites avec un pouvoir de sanction définit au préalable et accepté par tous.

2) Mettre en œuvre :

- un travail de formation à l'animation et à l'écoute, financé par le Réseau et proposé aux personnes en charge des responsabilités diverses au sein du Réseau (salariés et bénévoles) ;
- l'intervention d'un organisme compétent, en lien avec la Commission refondation, pour vérifier avec les salariés les limites de leurs fonctions et comment sont pris en compte les besoins émergents.