



## QUI EST LE COUPABLE – LE DEVELOPPEMENT D'ORGANISATION DANS UNE PRISON

Max Schubach Ph.D.

Dans la partie en bleu ci-dessous, nous vous proposons quelques extraits majeurs de la théorie d'Amy et Arnold Mindell. Ils illustrent certains des termes et concepts utilisés dans le cas pratique. Si vous êtes déjà familiarisé avec Worldwork ou que les aspects théoriques vous intéressent moins, veuillez passer directement au [cas pratique présenté plus bas.](#)

### Extraits de la théorie du Worldwork

Pour une meilleure compréhension du cas pratique présenté plus bas, veuillez trouver ici quelques extraits de la théorie et de la méthodologie. Pour plus d'informations sur les termes et concepts, veuillez vous référer à l'article d'introduction [Worldwork – Transformation dans les organisations, les communautés, les affaires et l'espace public.](#)

Selon le paradigme de Worldwork, une organisation ou un groupe fonctionne à différents niveaux qui agissent à la manière de mondes parallèles. Un des niveaux est constitué de la réalité quotidienne, composée de faits organisationnels, de personnes, de structures, d'objectifs, de stratégies et de problèmes nécessitant des solutions. À un autre niveau, celui de l'auto-organisation, un groupe est structuré par un principe organisationnel, un champ. Le champ distribue les diverses polarités, ou positions, au sein du groupe. Au niveau de l'auto-organisation, certaines questions considérées comme des « problèmes », constituent, en fait, des tentatives d'équilibre du système. Nombre de ces tentatives d'équilibre sont liées aux polarités, où un seul aspect est visible directement, l'autre étant constitué par une présence étrangère au groupe. Ainsi, quand vous entendez un leader dire : « Nous sommes forts et sans crainte, et nous continuerons quoi qu'il en soit ! », vous pouvez ressentir la polarité du groupe, à savoir l'élément qui doute, le sceptique à qui ces paroles sont adressées, un opposant supposé qui pense qu'il n'y a pas d'espoir et que nous ne voulons pas continuer. En tant qu'animateurs, nous pouvons faire de ces positions des rôles afin de les rendre plus visibles et leur donner une chance d'interagir. Imaginez que le groupe suit le script d'un réalisateur invisible – une sorte d'esprit de groupe étranger et plus large – pour jouer une pièce. Quand on essaie de diriger un groupe, il peut arriver de ressentir comme une main invisible qui agit contre soit, alors qu'en fait, il s'agit de cette tendance à l'auto-organisation qui tire dans une autre direction.

Les rôles peuvent être catégorisés en rôles de réalité consensuelle et en rôles invisibles. Les rôles de réalité consensuelle (appelés aussi « rôles RC », moi je les appelle parfois juste « rôle ») sont des positions qui appartiennent au système central de croyances de la culture ou du groupe concerné, qui sont donc généralement acceptées par ce groupe.

Elles peuvent être exprimées sans provoquer de forte réaction au sein du groupe. En revanche, les rôles invisibles sont des comportements qui ne peuvent pas être exprimés parce qu'ils ne sont pas « acceptables » ou « rationnels » dans une culture organisationnelle donnée ou en dehors de ce que l'on considère comme la « réalité ». Même si les rôles invisibles ne sont pas explicites, tout le monde ressent leur présence et les subit. Les rôles invisibles peuvent également être détectés dans la communication non intentionnelle.

Les rôles RC et les rôles invisibles sont comme un jeu d'ombres. Imaginez un théâtre de marionnettes dans lequel deux marionnettes mènent une conversation pendant qu'une troisième marionnette se dessine derrière un voile en coton illuminé. Les deux marionnettes sont prises dans leur discussion tandis que la troisième introduit une phrase çà et là. Les deux marionnettes semblent ne pas avoir conscience de la marionnette invisible cachée, derrière le voile et ont tendance à croire que c'est de l'autre marionnette visible que proviennent ces remarques. Dans un théâtre de marionnettes, cette situation entraîne d'amusants quiproquos. Amusants pour les spectateurs, mais pas pour les marionnettes, qui se sentent plutôt perdues. La situation où les marionnettes peuvent voir la marionnette invisible serait le niveau de réalité consensuelle; la situation qui inclut la marionnette invisible serait le niveau d'auto-organisation ou ce que l'on appelle le niveau du rêve.

Au fait, l'exemple ci-dessus d'une situation où les spectateurs passent un bon moment alors que les marionnettes sont en difficulté est vrai aussi pour les processus de groupe. Selon que vous êtes pris dans une polarité ou un rôle, nombre d'interactions peuvent être très douloureuses. Une fois que vous comprenez la structure, à savoir l'existence du rôle invisible qui se cache derrière la confusion, cela vous fera peut-être même sourire.

Nous sommes tous conscients de cette dynamique. Lorsqu'on évoque ce qu'il se passe « réellement » dans un groupe par opposition à ce qui est dit en surface, on est dans le royaume des rôles et des rôles invisibles. Les rôles énoncent les phrases adéquates, utilisent le style de communication adéquat et détiennent les points de vue adéquats, quelle que soit leur nature dans une culture organisationnelle donnée. Mais nous entendons les chuchotements des rôles invisibles dans les insinuations et les non-dits, les potins, l'absence de réaction à certaines des choses qui sont dites.

Une des raisons qui pousse les groupes à éviter de rendre explicite une communication non intentionnelle ou de donner la parole aux rôles invisibles est la peur de ne pas pouvoir résoudre les conflits qui en découleront. Cette position est compréhensible du point de vue de la réalité consensuelle dans laquelle nous sommes habitués à ne pas résoudre nos conflits et où les relations peuvent être compromises pour toujours si la « vérité » éclate au grand jour. Du point de vue du Worldwork, c'est aussi compréhensible mais sous un autre aspect. Les rôles et les rôles invisibles sont extérieurs dans la mesure où ils appartiennent à tous. Ainsi, traiter les rôles invisibles équivaut à réaliser qu'on est soi-même comme la personne, le rôle ou le groupe que l'on croyait responsable de toutes les difficultés. Cela explique aussi que lorsqu'une personne dont le rôle était impopulaire quitte une organisation, une autre reprendra souvent ce rôle ou en tout cas certains de ses aspects. Si les rôles invisibles sont plus facilement projetés sur d'autres groupes, ils peuvent aussi s'exprimer dans son propre groupe où ils demeurent marginalisés. Dans le cas pratique, vous pourrez observer de quelle manière les deux sous-groupes décrits projettent mutuellement un comportement particulier de leur propre groupe sur l'autre.

Cette dynamique explique pourquoi une interaction émotionnelle ou chargée d'émotions est souvent nécessaire pour bien saisir la présence de ces rôles dans un groupe. Le processus de prise de conscience de sa propre nature ne peut s'effectuer qu'à un niveau rationnel et linéaire dans la mesure où c'est précisément ce niveau qui renferme le système de croyances qui marginalise l'élément auquel le groupe devrait s'éveiller. À cause de cet effet de miroir, la seule solution est de prendre conscience de comment nous sommes l'autre, de quelle manière nous faisons partie et contribuons à ces choses qui nous contrarient par-dessus tout. Dès lors, il n'est pas étonnant que l'on veuille éviter la confrontation directe.

Le chemin vers cette prise de conscience peut être lourdement chargé d'émotions. Il nous oblige souvent à traverser une période d'escalade et de confrontation. Si nous arrivons à surmonter cela et à mener consciemment l'expérience à son terme, petit à petit nous comprendrons enfin que ces rôles habitent le système. L'information totale ou la connaissance que renferment ces rôles devient alors explicite et peut être exploitée par le groupe dans son ensemble. De ce point de vue, les perturbations ou les problèmes constituent un potentiel qui ne demande qu'à être utilisé ! Il incombe à l'animateur de créer un environnement sûr pour les participants et de s'assurer qu'au terme d'un processus de groupe, les conflits sont résolus et que tous ont saisi les nouvelles dimensions des problèmes présentés. Les participants et les clients n'ont pas seulement le droit mais aussi le devoir d'être sceptiques et anxieux des résultats. Il est du ressort de l'animateur de remarquer et de s'identifier à ces craintes ainsi que de s'assurer que tous sont protégés.

L'animation durable est basée sur la découverte et le renforcement des tendances d'auto-animation basiques du collectif. Les rôles qui facilitent effectivement le processus dans son ensemble sont eux-mêmes présents dans les groupes ; cependant, ils ne sont pas toujours reconnus ou exprimés par le groupe lui-même. Un de ces rôles est par exemple l'ascendant des anciens (eldership). L'eldership se base sur un détachement bienveillant qui considère la vie et les gens comme un mystère qui se développe et se révèle et qui respecte et soutient toute personne et toute tendance, tout en étant capable d'établir des limites d'une façon non offensive. C'est ancré dans les convictions de l'individu quant au sens de la vie et au rôle que jouent l'esprit et la nature. Ces convictions ne doivent pas forcément être explicites ; elles ne sont souvent que de l'ordre du ressenti. L'ancien reste centré sur ses croyances quant aux valeurs essentielles qui permettent aux hommes de cohabiter sur cette planète. Néanmoins, ces croyances ne sont pas imposées aux autres, mais plutôt modelées de façon à inciter les autres à les suivre. L'eldership est indépendant de l'âge et s'exprime aussi bien auprès du commun des mortels que des leaders et des animateurs.

## **Description du Cas**

### **Introduction : L'Enchevêtrement Quantique – Les Organisations en tant qu'Hologrammes**

La vue quantique du Travail sur le monde adopte un principe d'organisation basé sur le champ qui a une influence structurante sur une organisation. Similaire à un champ

magnétique où l'aimant n'est pas en contact direct avec une partie métallique, il peut organiser les effets sur le champ et il est apparent à tous les niveaux d'organisation, bien qu'il ne semble pas exister de connexion directe de cause à effet à une source qui le produirait. À chaque niveau d'organisation ou dans un département, sous-groupe ou groupe de commandement particulier, nous pouvons constater son expression locale spécifique. De nombreuses organisations pourraient accroître leurs efforts sur le management du changement si elles prenaient conscience de cet effet holographique et de comment les problèmes d'un département ou d'un service particulier ne font que refléter un processus qui appartient à toute l'organisation.

Souvent ces questions peuvent être vues dans la société en général. Parfois, la société n'a pas trouvé de solution à la problématique que l'organisation essaye de résoudre et cette dernière devient, en fait, l'agent des changements culturels, créant une nouvelle voie que nous pourrions tous suivre. Si une organisation prend conscience de cet aspect de son développement, elle peut créer les stratégies adéquates pour être plus efficace à ce niveau-là. Ceci, alors, aura une influence productive sur la façon d'apporter des innovations sur le marché et permettra de mieux comprendre les conflits internes.

Parmi les nombreuses organisations où nous avons facilité le changement, il y a des systèmes d'application de la loi et des prisons. Nous avons fait de la recherche et travaillé dans des maisons de redressement aux Etats-Unis, au Japon, en Australie et dans plusieurs pays européens. Le texte suivant donne un aperçu de cette dynamique holographique de notre travail à l'intérieur d'une de ces maisons de redressement. Il démontre comment le processus de travail sur le changement interne ne donne pas seulement naissance à des pratiques nouvelles et améliorées au sein même de la prison, mais contient aussi la base pour une éventuelle campagne de marketing visant à changer la conscience sociale. Par ailleurs, cela peut amener de meilleures stratégies pour établir des relations aussi bien avec des organismes pouvant fournir des fonds qu'avec les organismes politiques qui contrôlent le système carcéral.

### **Escalade et Dé-escalade : Facilitateurs en tant que participants, leaders et suiveurs**

Un autre aspect important de la facilitation est le déploiement des processus d'escalade et de dé-escalade. Toute escalade est basée sur le processus d'une personne ou d'un groupe qui se sent menacé, non entendu ou non respecté. Lorsque nous faisons face à des conflits ouverts nous avons besoin de méthodes de facilitation nous permettant de travailler avec un conflit qui s'aggrave, de telle façon à conférer du pouvoir à la personne et favoriser le respect de soi-même et la dignité, tout en créant des limites qui contiennent le conflit pour qu'il ne continue pas à s'aggraver. Le Travail sur le Monde croit que les aggravations elles-mêmes sont utiles puisqu'elles contiennent en elles la puissance et le 'pizzazz' qui vont permettre aux deux parties de se retrouver en tant qu'égaux et d'utiliser leur diversité d'une façon nouvelle et créative.

La façon dont nous comprenons et soutenons les processus d'aggravation entre deux parties, ou plus, lorsque nous sommes dans le rôle de facilitateur, est un élément crucial dans n'importe quelle facilitation et comprend aussi la façon dont nous travaillons avec l'escalade si nous sommes, nous-mêmes, mis en cause. Des cultures d'organisation

différentes ont fréquemment développé leur propre credo et règlements de base afin de savoir comment fonctionner face à des processus d'escalade. Ces programmes fonctionnent, d'habitude, jusqu'à un certain point, comme dans le cas où, enfreindre une règle de base peut entraîner la perte d'un emploi ou avoir d'autres sortes de conséquences. Le Travail sur le Monde a été développé en prenant en compte des factions guerrières, où les règles de base ne sont pas suivies et où il n'y a pas moyen de les faire appliquer. Ceci s'est révélé être un formidable atout puisque nous avons trouvé que dans beaucoup de conflits ouverts les règles du jeu ne sont respectées que tant qu'il existe un rapport de forces équilibré. Ainsi, par exemple, les experts militaires sont bien conscients que les Conventions de Genève, souvent, ne sont pas suivies, même par des groupes qui ont une position éthique, à partir du moment où une des parties sent qu'elle se bat pour sa survie. Nous avons constaté que ceci est aussi vrai pour des organisations à tout niveau, comme il est démontré dans la description du cas suivant.

## Historique

L'organisation que nous présentons maintenant est une prison où nous avons prévu de travailler quelques jours. Notre programme, préparé en collaboration avec la personne responsable du management du changement, comprenait la facilitation d'un groupe de prisonniers de QHS, suivi d'un travail avec un groupe du personnel composé de gardes, infirmiers, conseillers et administrateurs. À la fin, nous avons rencontré quelques membres de l'équipe dirigeante. Notre approche du management du changement dans les prisons ne s'est pas uniquement limitée au travail avec le personnel. Nous avons aussi développé une approche de conseil orientée vers le processus pour les prisonniers ainsi qu'un modèle de coaching professionnel orienté vers le processus pour les gardes. À cet égard, nous avons essayé de rendre visible l'effet holographique pour toutes les personnes concernées afin que le groupe comprenne quelques-uns de leurs conflits et aussi pour donner accès à un monde parallèle, où tout le monde voit le rôle important qu'il joue dans la société dans sa globalité. Cela les a aidé à travailler ensemble vers un changement, tout en restant dans un monde ayant des frontières strictes et des règles appliquées par l'une des parties. Ce qui suit est un résumé de l'un des jours.

**Situation Initiale :** Le premier groupe avec lequel nous avons travaillé était composé d'un mélange de prisonniers, de quelques officiers pénitentiaires et nous-mêmes, les trois facilitateurs. En commençant le groupe, un des prisonniers m'a immédiatement défié, puisque j'étais le facilitateur principal.

**Son point de vue de base :** « Je sais qu'ils vous ont fait venir des Etats-Unis parce qu'ils (l'administration pénitentiaire) ont peur qu'il y ait une émeute dans cette prison et parce que nous avons vraiment marre de ce qui se passe ici. Vous êtes supposés empêcher cela, n'est-ce pas ? Mais ça ne marchera pas, mon pote !! »

J'ai instinctivement essayé de dé-escalader et j'ai donc répondu sincèrement que ce n'était pas le cas et que nous n'avions pas été mis au courant auparavant du climat d'agitation.

**Le prisonnier :** « Oui, oui », répondit-il, « Soit ils ne vous ont pas autorisé à nous le dire, soit vous êtes trop lâches pour l'admettre, si vous pouvez. »

**Analyse :** Ceci est une confrontation directe et une escalade qui ne peuvent pas être évitées puisque mon offre de dé-escalade n'a pas été acceptée. Je dois admettre que cela faisait peur. Le monde de la prison soutient des interactions où l'on négocie à partir d'une position de force et non de faiblesse. Il y a beaucoup de raisons à cela. L'une d'elles, qui est souvent ignorée, est la perte de respect et de dignité qui suit l'incarcération, créant une sous-culture ou un monde qui soutient partiellement des bagarres brutales pour récupérer du respect (pour eux-mêmes) et de la dignité. Derrière le voyou brutal, qui écrase tout le monde et qui n'a pas de compassion pour l'autre côté, il peut y avoir un rôle fantôme qui peut être décrit comme :

« Je suis en prison et je suis captif. Je ne peux pas planifier ma journée comme je le souhaite mais j'ai toujours du respect pour moi-même et ma puissance. Je préférerais prendre des risques et payer le prix plutôt qu'abandonner cette croyance en moi-même. »

À l'autre niveau, les prisonniers et les gardes jouent entièrement le drame de l'instinct et de l'apprivoisement, du pouvoir et des limites.

**Intervention :** Le prisonnier doit être affronté dans les deux mondes.

Je réponds :

« Vous êtes redoutable. Vous devez être habitué à brutaliser et à défier tout le monde ici et à vous en tirer à bon compte. Moi, je dis non à cela. J'aime la force et l'orgueil que je sens derrière vos mots. C'est impressionnant de sentir cela dans cet environnement et voir comment votre esprit s'envole malgré toutes les perturbations, mais je déteste la façon dont cela devient une attaque contre moi. Je vais insister pour que nous nous rencontrions en tant qu'égaux, nous respectant l'un l'autre, quoi que vous fassiez, parce que je sais que vous cherchez cela aussi. Pourquoi montreriez-vous autant de force, sinon ? »

Nous nous sommes regardés fixement et silencieusement pendant un long moment. Puis, il a esquissé un sourire et il a dit : « Vous avez raison ». Tout le monde a soupiré de soulagement !

**Analyse et commentaires :** Notre interprétation de cette interaction était que la crédibilité du facilitateur et le respect pour le prisonnier ont trouvé une place, de sorte qu'aucun d'eux n'avait dû reculer. L'impression était celle d'être dans un rite d'initiation et de passer un test pour découvrir le degré d'authenticité possible au niveau de la relation dans ce lieu particulier. L'authenticité des sentiments du facilitateur, telle que la capacité à admettre la peur ou les erreurs commises, est une part centrale de la facilitation. Une telle honnêteté et authenticité soutiennent le mouvement vers une solution durable.

Dans notre analyse, le rôle fantôme est la « révolte dans la prison ». L'escalade qui vient d'avoir lieu peut être vue comme « la révolte dans la prison » et puisqu'elle a été résolue

à un niveau personnel, il est plus probable de la résoudre au niveau du groupe maintenant.

**Intervention du début :** *Faire ressortir le rôle fantôme de celui en révolte et celui contre lequel il y a révolte. Les questions clé, ici, sont : Dans quel but voulez-vous vous révolter ? Qu'est-ce qui devient trop dur à supporter ? Voici le résumé du résultat de cette intervention.*

**Facilitateurs :** « Nous voudrions savoir, en détail, pourquoi une révolte au sein de la prison a été mentionnée. Qui est le mieux placé pour expliquer cela ? »

**Prisonniers (de façon affirmée) :** « Les gardes nous haïssent. Ils nous rendent la vie la plus difficile possible. Ils pensent que nous sommes 'le rebut de l'humanité' et ils nous font chier dès qu'ils peuvent »

**Plusieurs gardes protestent :** « Cela n'est pas vrai ; nous ne faisons que suivre des ordres. Nous savons que c'est difficile ici, mais nous vous respectons comme des êtres humains et souhaitons soutenir votre processus de réhabilitation »

**Un prisonnier :** « Non, ce n'est pas vrai. Je souhaitais appeler ma famille hier, par exemple, pour l'anniversaire de ma fille et vous ne m'avez pas permis de le faire. Comment est-ce que cela soutient ma réhabilitation ? »

**Garde :** « Vous souhaitez toujours appeler, mais vous savez que vous n'avez droit qu'à un certain nombre d'appels. Vous devez mieux les planifier »

**Analyse :** *Le rôle fantôme du garde qui hait le prisonnier et qui pense qu'il est « le rebut de l'humanité » flotte toujours dans le champ. Cela devient cyclique. Chaque accusation du côté des prisonniers essaye de montrer que le contraire est vrai. Il y a beaucoup de façons de voir ce processus. L'une d'elles est l'idée que les prisonniers, étant ceux au plus bas niveau de l'échelle hiérarchique, sont en train de pousser contre ceux qui sont plus haut sur cette échelle et que la tendance auto-réfléchissante du système essaye de faire prendre conscience de la situation hiérarchique pour qu'elle puisse être mieux utilisée. Ceci était notre hypothèse de travail à ce moment-là et nous avons commencé à dévoiler la position sur l'échelle hiérarchique en aidant les gardes à montrer leur propre position.*

**Intervention :** *Qui du côté des gardes peut admettre, un peu ou parfois, que l'accusation originelle est véridique et qu'ils peuvent utiliser leur pouvoir de plusieurs façons différentes ?*

Après un bon moment et la négociation du dépassement de beaucoup de seuils, un garde a admis l'accusation. Cet homme, incroyablement courageux, qui avait parlé plusieurs fois auparavant de sa compassion pour tout le monde, a admis de faire partie du rôle fantôme.

**Le garde :** « Oui, souvent je déteste cet endroit et il y a des jours où je vous méprise. Ces jours-là je pense que vous êtes 'le rebut de l'humanité'. Je veux m'asseoir dans mon bureau et avoir le moins de contact possible avec vous. Si je viens ici, je ne peux pas attendre le moment où je rentrerai dans mon petit bureau et allumerai la télé pour n'avoir aucune intervention avec vous. »

*Il y a un silence et un changement d'atmosphère et selon notre perception, une sorte de relaxation. Puis un prisonnier réagit. Il dit doucement :*

**Prisonnier :** « Au moins vous êtes honnête. » « Voyez », dit-il aux autres prisonniers. « Je vous l'avais dit. »

Les autres font un signe de la tête et l'un des prisonniers ajoute qu'il le savait depuis le début. Les voix ne s'élèvent plus comme avant. C'est le signal de dé-escalade que le facilitateur remarque.

***Analyse :** Encore une fois nous sommes surpris par le fait que posséder le rôle fantôme a un effet de dé-escalade sur le conflit. Ici, surtout, où vous vous attendriez intuitivement à une émeute, l'ambiance est, en fait, devenue moins tendue. Révéler des atmosphères changeantes est un axe central de notre modèle de facilitation. L'un des facilitateurs cadre cela et demande des éclaircissements sur ce qui s'est passé.*

**Facilitateur :** « Cela semble vous soulager » dit-elle ; « Pouvez vous expliquer pourquoi ? »

**Prisonnier :** « Finalement, quelqu'un a le courage de l'admettre en face. Je respecterai cet homme à partir de maintenant. Si nous avons plus de gens comme lui ici, cet endroit ne serait pas une telle pagaille. La façon dont personne n'admet quoi que ce soit et le fait qu'ils agissent comme s'ils faisaient tout de manière correcte nous rendent malades. C'est fatigant d'être traité à longueur de journée comme si on était moins que rien et encore plus quand on ne vous le dit pas en face et on vous évite. »

Un des gardes acquiesce inopinément.

***Analyse :** Comme dans les autres exemples de cas, on peut voir un changement de rôle organique lorsque l'un des membres du côté opposé est d'accord. Vous pouvez lire plus dans la section théorique sur la vue quantique du Travail sur le Monde qui voit ce changement invariable des rôles comme faisant partie de la tendance innée des organisations à réfléchir sur elles-mêmes. Dans la situation présentée ici, nous pouvons suivre le changement de rôle et le révéler d'avantage.*

**Facilitateur :** Se tournant vers le garde qui a acquiescé de la tête : « Vous connaissez cette situation ? »

**Garde :** « Oui. Parfois je me trouve dans la même situation puisque beaucoup de gens s'éloignent de moi quand je dis que je travaille dans une prison. Beaucoup de mes voisins m'évitent. Si je deviens ami avec quelqu'un, ils me disent parfois être surpris puisqu'ils ne pensaient pas qu'un garde de prison pouvait être quelqu'un de gentil. Même les prisonniers disent que vous devez être stupide si vous ne pouvez pas trouver un emploi en dehors d'ici. Ils nous méprisent parce que nous travaillons ici. »

Quelques prisonniers acquiescent en inclinant la tête.

***Analyse :** Le rôle fantôme d'être identifié comme étant 'le rebut de l'humanité' est rempli car les deux côtés l'habitent maintenant. Ils prennent conscience qu'ils se traitent mutuellement de cette façon mais ils reçoivent aussi le même type de traitement des gens de l'extérieur. Ce processus d'internalisation est bien connu, grâce aux études faites*



*sur les groupes marginaux. Le groupe marginalisé intériorise le point de vue du plus grand nombre. Ils changent de rôle inopinément en se voyant eux-mêmes et les autres d'une manière similaire à l'expérience qu'ils ont de la vue des non-marginaux à leur égard. Un nouveau rôle fantôme du spectateur non-marginal est apparu. C'est le rôle de celui qui ne veut rien avoir à faire avec les prisons et qui méprise le monde du crime, l'incarcération et les gardiens qui essaient d'appliquer la loi. Ici vous pouvez voir les changements de rôles et l'enchevêtrement quantique. Au début le garde voit le prisonnier comme 'le rebut de l'humanité', puis, à son tour, le prisonnier voit le garde comme le rebut et maintenant, c'est le spectateur externe qui voit le système complet de la même façon. Les gardes, les prisonniers et les spectateurs externes fonctionnent comme des objets quantiques enchevêtrés, où vous n'arrivez plus à localiser un signal au niveau d'un groupe. Tous les signaux appartiennent à tous les groupes.*

Les facilitateurs commencent à jouer les différents rôles et gardes et prisonniers les rejoignent. Voici un résumé de ce que le rôle du spectateur a dit :

**Le spectateur externe:** (joué par les gardes et les prisonniers ensemble, tel qu'ils perçoivent le rôle) « Je pense que les prisonniers sont moins que rien, les prisons sont minables et je ne veux rien avoir à faire avec eux. La police et les gardes des prisons sont brutaux et ils aiment maltraiter et incarcérer les gens. C'est un monde de pervers quel que soit le côté que vous regardez. Je ne veux rien avoir à faire avec ce monde. Je ne veux ni le voir, ni lire sur lui, ni payer pour ce monde-là ; C'est comme une poubelle. Gardez-le hors de ma vue. »

Ceux qui parlent au nom des gardes et des prisonniers répondent au spectateur :

**Les prisonniers et les gardes :** (dans un jeu de rôle qui répond au spectateur) « Vous êtes aussi un criminel. Vous trichez un peu ici, vous mentez un peu là, vous prenez des drogues qui sont légales et aussi probablement d'autres qui sont illégales. Vous tuez vos amis, si cela vous fait avancer, vous trahissez vos enfants s'il y a un avantage. Vous n'êtes pas vraiment mieux que nous, simplement plus chanceux ou plus tordus. »

**Analyse :** *Le groupe marginalisé se détecte dans les signaux scintillants du marginalisateur. Le spectateur est aussi un criminel quand il ignore les problèmes, quand il ne s'occupe pas de la violence et prétend ne pas faire partie du système. La communauté de la prison, incluant les auteurs des crimes et les gardes, est un rôle fantôme pour la société qui ne s'occupe pas de sa propre agression. Autant dire que les prisonniers et les gardes jouent notre drame intérieur et social devant nos yeux, nous gardant conformes à la loi.*

De l'autre côté, dans le rôle du spectateur, il y a une réponse :

**Le rôle du spectateur externe :** (joué par les prisonniers et les gardes) « Oui, ce que vous dites est vrai. Mais je ne vous méprise pas seulement. Parfois je regarde un prisonnier et je l'envie pour son courage à avoir abandonné les règles de la société et avoir suivi ses propres règles. A ces moments-là, vous m'avez l'air d'être libre et je me sens comme un prisonnier. »

Il y a un silence impressionnant puis, un prisonnier avec les larmes aux yeux, dit :

« Merci !! Et je vous ai envié votre courage à résister à vos impulsions pour pouvoir vivre une vie qui soutient vos familles, qui vous permet d'avoir des relations et de vous promener dans la nature. Tout cela me manque ici. »

Il y a une pause. Tout le monde se tait et beaucoup ont l'air émus et tristes. Un des facilitateurs demande si quelqu'un pourrait parler à cette ambiance-là. Un autre prisonnier dit combien il est bon de savoir, même pour un court instant, que, peu importe la distance qui nous sépare les uns des autres, au fond nous sommes connectés d'une certaine façon et nous sommes identiques. Quelques gardes approuvent de la tête.

Puis un prisonnier dit, avec un grand sourire sur son visage :

« Hé ! C'est bien ce que vous faites, les gars. Où pouvons-nous l'apprendre ? »

Lors d'une discussion ultérieure avec tout le monde, on nous a dit que le plus gros problème pour ce groupe est l'ennui et que beaucoup d'entre eux ont réalisé qu'ils souhaitent apprendre des choses. Nous avons passé les séances qui restaient avec ce groupe à leur apprendre des méthodes pour faciliter la résolution des conflits, et leur transmettre des compétences de 'coaching' d'égal à égal. C'étaient nos domaines d'expertise. Nous aurions pu aussi leur apprendre autre chose, de l'astronomie au jardinage biologique, tellement ils avaient envie d'apprendre.

### **Post-scriptum**

Pendant une réunion du personnel plus tard ce même jour, lors d'un processus très émouvant, les mêmes rôles fantômes sont apparus. Les gardes, infirmiers, conseillers et administrateurs souffraient de ne pas être respectés pour ce qu'ils font et ne pas être remerciés par le public. Nous avons remercié toutes les personnes présentes du fait de rendre nos rues plus sûres, de nous permettre de ne pas être trop préoccupés des crimes ainsi que pour leur contribution à créer une vie plus facile pour les gens à l'extérieur. Un garde, avec des larmes aux yeux, a dit que pendant 26 ans de travail, personne ne l'avait remercié pour son travail ou même apprécié la valeur de celui-ci. Il a expliqué que certaines personnes réagissaient en se taisant ou en devenant hostiles quand il révélait qu'il travaillait dans une prison pendant que d'autres devenaient curieux et souhaitent entendre quelques histoires croustillantes. Beaucoup disaient qu'ils ne pourraient jamais faire ce travail. Le groupe a fini avec un nouvel aperçu du rôle qu'ils jouaient dans la société dans sa globalité et avec un sentiment grandissant de respect de soi-même car conscients d'être des agents du changement social.

Par ailleurs, nous avons enseigné des interventions au personnel pour qu'ils puissent interagir dans des situations où ils se sentent marginalisés par leurs amis à l'extérieur de la prison et développer des stratégies pour informer le public sur l'aspect plus profond de leur travail. Ceci a été vu comme faisant partie d'une stratégie à long terme dans laquelle le respect de soi-même, le marketing des idées et de la prise de conscience pour la société, un meilleur soutien financier et une augmentation des salaires du personnel étaient tous liés et avaient besoin d'être soutenus par l'organisation dans son intégralité.

## Conclusions

Lors d'une réunion avec le directeur de la prison, je l'ai remercié et lui ai demandé du soutien pour les projets en cours. Ses soucis, bien qu'à un niveau différent, étaient identiques aux processus des gardes, prisonniers, psychologues, administrateurs et du personnel. Dans la conversation qui a suivi, il s'est plaint des manques de soutien des hommes politiques et des médias pour son travail. Il a critiqué amèrement les hommes politiques, qui ne veulent pas être associés avec le crime et la prison parce que cela peut être nuisible pour leur image, surtout au moment où les problèmes de sécurité publique sont moins mis en évidence. De même, il s'est plaint des médias qui ne parlent de la prison que s'il y a un scandale. Lors de notre discussion, nous avons parlé de la façon dont les hommes politiques et les médias font partie de la même polarité que nous avons remarqué pendant les jours passés dans cette prison. Nous avons aidé le directeur à réaliser qu'il n'était pas seulement à la tête d'un établissement carcéral mais aussi, parallèlement, un agent pour aider à prendre conscience des difficultés dans ce milieu. Décrivant notre conversation comme utile, le directeur a aussi parlé des attitudes négatives de la société et du manque d'appréciation pour son travail, de telle façon que, comme il a dit, « ces attitudes vous atteignent et vous commencez à penser que ce que vous faites n'a pas de réelle valeur. » Nous avons été choqués mais finalement pas surpris, de l'entendre dire qu'il ne se souvenait pas de la dernière fois où quelqu'un l'avait publiquement, ou de façon privée, remercié pour son travail.

Comme dans d'autres cas, ces journées ont créé la base pour un processus visionnaire d'une nouvelle organisation. Dans l'un des pays où nous avons travaillé, une partie de notre travail a été filmée en vidéo et rendu disponible à d'autres prisons afin de disséminer leur expérience et les résultats à tout le système.

Nous-mêmes avons été touchés et depuis, nous essayons d'élever la conscience publique sur ces questions partout où nous avons l'opportunité de le faire, comme ici sur notre site internet, par exemple.

Le système de la prison reflète un plus grand problème dans la société en général et montre aussi bien que celui-ci peut être résolu ainsi que la façon de le résoudre.

Le problème n'est pas tellement la caractéristique particulière de l'un des rôles mais le manque de relations entre eux. L'isolement que les prisonniers subissent quand ils sont emprisonnés, provoque des réactions compliquées qui augmentent le comportement asocial et empêche ou inhibe la réhabilitation. Cet isolement est un problème plus ample, comme vous pouvez le constater ci-dessus, puisque ce n'est pas seulement le prisonnier qui le subit mais, en fait, tout le système. Travaillant avec une approche orientée vers le processus, un certain nombre de changements ont lieu, comme, par exemple, le changement dans la relation entre les différentes parties d'organisation et aussi, le développement de nouvelles stratégies qui cassent l'isolement. Ceci répond indirectement aux problèmes du directeur concernant le manque de soutien financier et politique pour son organisation. Grâce aux changements à l'intérieur de l'organisation, leur mythe et vision s'éclaircissent, permettant ainsi, lors de séances ultérieures, de formuler des stratégies politiques et des relations appropriées. Finalement, ceci apporte

une nouvelle façon de voir la formation du personnel et le conseil auprès des prisonniers, créant, ainsi, la base pour la gestion du changement d'une manière organique.