

KARL OSWALD
PETIT MANUEL DE
RÉSISTANCE
AU CHANGEMENT

presses paroissiales protestantes

[CC-BY-ND 2021 Déformés](#)

Ce document peut être partagé et diffusé, pour autant qu'il ne soit pas modifié et qu'un lien soit fait vers le site de Déformés sur lequel il a été trouvé.

Table des matières

Introduction	1
Votre mission	2
Votre ennemi	3
Votre but	4
Vos forces	5
Remarques générales	7
Préparez le terrain	9
Distinguez les niveaux d'actions	10
Une structure de Résistance	12
Une culture de Résistance	21
Une typologie des Résistants	32
Stratégies	39
Contrôlez l'Agent	40
Contrôlez la communication	45
Contrôlez le rythme	51
Contrôlez les dégâts dans la communauté	54
Contrôlez la CNNV	57
Contrôlez l'opinion publique	60
Contrôlez les dynamiques générationnelles	62
Contrôlez les conseils	66

TABLE DES MATIÈRES

Contrôlez les processus d'évaluation	71
Contrôlez le niveau de maltraitance	74
Contrôlez les ressources	78
Conclusion	83

Introduction

Votre mission

Le changement est un danger.

À tous les niveaux de la société, le changement nous menace, et amène son lot de malheurs. Par exemple :

- *Individuellement*, sans changement il n'y aurait pas de maladie, de vieillesse, ni de mort.
- *Historiquement*, sans changement politique il n'y aurait pas eu de génocides, de guerres mondiales ou d'attentats.
- *À l'échelle planétaire*, sans changement climatique il n'y aurait pas d'urgence ni de menace pour la vie sur terre.
- *Théologiquement* même, Dieu ne change pas : « Il est le même hier, aujourd'hui, et éternellement. »¹ Si Dieu ne change pas, pour qui se prendrait-on à ne pas faire de même ?

Pas besoin de le démontrer plus, le changement est mauvais pour la santé. C'est l'ennemi contre lequel il nous faut tous lutter.

Clairement, c'était mieux avant.

Nous ne pourrions pas forcément retrouver l'éclat de toutes les gloires passées, mais nous pouvons nous unir pour éviter un maximum de détériorations futures.

Dans ce traité vous trouverez de quoi vous équiper pour lutter contre le changement à une échelle communautaire : dans une famille, une association, une entreprise, une paroisse.

¹Hébreux 13, 8.

Votre ennemi

Quelques termes qui seront utilisés dans cet ouvrage :

- **Agent** : la personne ou le groupe de personnes qui cherche à introduire le Changement dans votre mode de vie si paisible, juste et honorable. Quel que soit le Changement en vue, il est nécessairement porté par un Agent. À vous de l'identifier pour le combattre efficacement.
- **Changement** : il s'agit de différencier deux types de changements. Certains changements sont cosmétiques, ils ne remettent pas en question le fond des choses. Ces changements superficiels peuvent être accordés en concession, pour donner l'impression que vous n'êtes pas opposés à tout changement, ou pour éviter de parler des vrais changements. Ils ne menacent pas réellement l'ensemble. Ce sont les changements en profondeur contre lesquels il faut résister.
- **Milieu** : le contexte sociétal dans lequel vous évoluez. L'Agent essaie de le corrompre, vous allez le protéger.
- **Résistance** : les personnes qui s'opposent au Changement introduit par l'Agent. Le dernier bastion qui nous protège du chaos. Toute personne qui n'est pas explicitement pour l'Agent fait partie de la Résistance, tant la plupart des mécanismes présentés ici sont instinctifs et involontaires. À vous des les activer pour Résister avec le plus d'efficacité.

Votre but

Ne vous méprenez pas : votre but n'est pas simplement de Résister aux Changements. Ce serait un travail de Sisyphe, interminable et inutile. Tant qu'il y aura un Agent de Changement, il ne cessera de répandre son poison.

Non, vous n'avez qu'un seul but : **détruire l'Agent.**

Sans Agent, pas de Changement.

CQFD

Il y a trois manière principales de détruire l'Agent :

1. **Le casser** : plusieurs techniques proposées ici useront l'Agent, l'abîmeront, si possible jusqu'au point de rupture. Vous pourrez alors dire : « Voyez comme il était fragile, il n'avait pas les épaules assez solides. »
2. **Le chasser** : si vous menez bien votre jeu, l'Agent comprendra qu'il n'est pas le bienvenu et qu'il doit partir. Vous pourrez alors dire : « il est parti de son plein gré alors que nous l'avions accueilli, nous n'y sommes pour rien ».
3. **Le neutraliser** : plus subtil, vous parviendrez peut-être à assimiler l'Agent, à le faire s'adapter suffisamment à votre Milieu pour que les changements qu'il propose ne soient plus que superficiels, voir qu'il ne propose plus de changement du tout.

Si la cause est juste — et elle l'est — tout les coups sont permis.

Vos forces

Tout système vivant tend à se stabiliser, et à s'équiper de mécanismes pour préserver sa persistance. C'est ce qu'on appelle l'homéostasie. L'homéostasie de votre Milieu est plus ou moins grande, mais elle est présente — et elle est à votre avantage. La structure et la culture en place sont là — comme vous — pour soutenir et défendre l'ordre existant. Ce sont vos alliés.

L'Agent est par définition minoritaire. Il est ce contre quoi l'homéostasie lutte. Cela signifie que le jeu est pipé — en votre faveur. *Vous* avez la majorité des cartes en mains.

Connaissez-les, et exploitez-les !

Par exemple (mais pas uniquement) :

- *Le fardeau de la preuve* : l'Agent a besoin de se justifier, pas vous. Pas besoin de justifier la situation actuelle, ni d'en rendre des comptes. Y compris de ses absurdités et incohérences — elles sont acceptées. L'Agent, au contraire, doit expliquer et justifier tout ce qu'il propose et fait.
- *Le temps* : le temps est votre allié. Chaque séance annulée, chaque départ en vacances d'une personne clé, chaque point de l'Agent repoussé à une séance tardive — autant d'éléments à votre avantage.
- *Le poids de la tradition* : « on a toujours fait comme ça (même si ce n'est pas vrai), et ça a toujours très bien marché (même si ce n'est pas vrai). »
- *La crédibilité* : tout ce que vous direz et défendrez ira dans le sens de la raison pour les auditeurs de votre Milieu, et sera immédiatement crédible. L'Agent au

contraire part avec un déficit de crédibilité. Et plus il questionne le Milieu, plus il perd en crédibilité.

- « *Les gens* » : « les gens » sont de votre côté (peut importe que ce soit vrai ou pas, d'ailleurs). À utiliser sans modération : « que vont penser les gens ? » ou « attention à ne pas blesser les gens ! »
- *Le bon sens* : « le bon sens » est une manière cachée de dire « notre culture, nos habitudes ». Cet argument donnera du poids à vos propos, et l'Agent aura de la peine à y répondre.

Nous verrons différentes manières d'utiliser ces forces à votre avantage, mais il y en a d'autres — soyez créatifs.

Remarques générales

- Ce livre n'utilise pas le **langage épïcène**, et c'est intentionnel. Encore un changement contre lequel nous devons protéger la société !
- Il existe certainement d'autres méthodes et stratégies que celles présentées dans cet ouvrage. Nous avons sélectionné celles-ci à la main après en avoir **personnellement testé l'efficacité sur le terrain**. Elles fonctionnent. Très bien.
- Certaines des techniques proposées ici peuvent être en **contradiction** avec d'autres proposées dans ce même manuel. Ce n'est pas un problème : la Résistance est plus efficace lorsqu'elle vient de différent endroits, qui n'ont pas besoin d'être coordonnés les uns avec les autres. Mélanger des attaques frontales avec des manipulations fourbes et des résistances passives venant de différentes sources est un bon moyen de parvenir à vos fins. La confusion générale est à votre avantage.

Préparez le terrain

Distinguez les niveaux d'actions

Il peut être utile de distinguer trois niveaux de résistance : structurel, culturel et personnel.

Ces trois niveaux sont toujours interdépendants. Toute interaction est nécessairement menée par des *individus*, dans une *structure*, au sein d'une *culture*.

Cela dit, être au clair sur ces différents niveaux d'action permet de mieux cibler les stratégies de Résistance : parfois il peut être utile de renforcer la structure pour qu'elle soit plus efficace (comme le maçon qui consolide la forteresse), parfois il s'agit de voir comment utiliser la structure en place pour agir en tant qu'individu (comme l'archer qui tire à travers une meurtrière).

- **Le niveau structurel** : il s'agit ici des règles *explícites et formelles* qui gouvernent le fonctionnement de votre Milieu. Cela inclut les formes organiques, les règlements, les procédures, les archives, etc.

Nous verrons de nombreuses choses qui peuvent être mises en place ou consolidées pour maintenir le statu quo. Il faut être particulièrement vigilant sur les potentiels points faibles de votre structure. De manière générale, plus la structure est lourde, imbriquée et confuse plus la Résistance est grande, et les Changements sont difficiles.

- **Le niveau culturel** : il s'agit ici des règles *implicites* qui gouvernent tacitement les interactions dans votre Milieu. Cela englobe les us et coutumes, les dogmes et *a priori*, les valeurs et réflexes, les habitudes et références, le langage et les concepts qu'il véhicule, ...

Tout comme le poisson a de la peine à parler de l'eau

dans laquelle il baigne, de même il nous est impossible d'explicitier totalement ces règles — mais elles sont opérationnelles.

Il est très difficile de changer la culture d'un Milieu sans remplacer les gens. Tant mieux. Votre rôle est de renforcer les points de la culture qui seront les plus efficaces pour protéger votre Milieu contre le Changement.

- **Le niveau individuel** : il s'agit ici de la marge d'action d'un individu dans une structure particulière et une culture particulière. Selon sa position, son statut, ses responsabilités, les possibilités ne seront pas les mêmes. Il s'agit donc de repérer le pouvoir dont on dispose et de l'utiliser au mieux pour Résister.

Tout le monde *peut* participer à la Résistance, car comme le dit le dicton :

Celui qui pense être trop petit pour faire une différence n'a clairement jamais dormi dans la même chambre qu'un moustique.

Vous pouvez être ce moustique pour l'Agent.

Nous allons maintenant voir comment exploiter ces éléments à notre avantage.

Une structure de Résistance

Comme déjà dit, la structure est l'organisation visible de votre Milieu : organisation, règles, procédures, outils, archives, etc. Certaines formes de structures sont beaucoup plus solides que d'autres pour Résister aux Changements.

De manière générale : plus une structure est rigide, plus les procédures sont lourdes et longues, plus il y a de personnes impliquées dans la prise d'une décision, moins les équipes ont d'autonomie, plus la capacité de Résistance est grande.

Travaillez donc à durcir la structure de votre Milieu. Et ne vous inquiétez pas de vous retrouver coincé : tant que vous êtes en situation de pouvoir, vous pourrez toujours très facilement faire des exceptions pour vous².

N'ayez pas de but explicite

Un groupe qui ne vise rien
à toutes les chances d'y parvenir.

Un but clair, une mission partagée par l'ensemble de la structure peut être un danger considérable. Surtout si c'est une mission qui pousse à se tourner vers l'extérieur de soi. Cela crée du dynamisme, encourage à voir les différences internes comme des forces pour aller vers le but et susciter des synergies qui peuvent être catastrophiques.

Si possible, essayez de faire en sorte que le but fixé soit celui du maintien de l'existant. Si ce n'est pas possible, n'ayez pas de but opérationnel clair. Différentes manières d'accomplir cela :

²Cf. *Contrôlez les conseils*, p. 66 et *Contrôlez le niveau de maltraitance*, p. 74.

- Ayez plusieurs buts à plusieurs niveaux et endroits de votre Milieu — voire laissez les différentes sous-entités fixer leurs propres buts. Vous créez ainsi des luttes intestines pour l'accès aux ressources du Milieu, et tournerez les sous-entités vers le maintien de leur existence propre.
- Choisissez un but très flou, intangible. Puis :
 1. Ne faites pas de feuille de route qui donnerait des indications sur des manières de se rapprocher du but.
 2. Empêchez de développer toute métrique qui permettrait de dire si ce but est atteint ou non.

Le but n'aura alors aucune efficacité performative dans la structure. Attention, ce point n'est efficace que s'il est combiné avec d'autres points développés ici ou dans **une culture de Résistance**, p. 21. Sans quoi le flou pourrait être utilisé par l'Agent pour agir en toute liberté.

- N'ayez pas de procédures d'évaluation ou de discipline qui puisse vérifier la pertinence d'un groupe ou d'une activité pour atteindre le but fixé. N'arrêtez aucune activité. Laissez les choses s'éterniser.

Rigidifiez la hiérarchie

L'organisation hiérarchique a fait ses preuves. Elle permet d'optimiser l'efficacité des processus et de garantir des résultats de qualité. Le tout de manière très stable.

Pour cela, les gens doivent être **dirigés et contrôlés**, sinon ils ne savent pas quoi faire, tournent en rond et passent leurs temps à regarder des vidéos de chatons sur Internet. Donnez-leur des directives très claires, et des tâches spécifiques pour les empêcher de penser par eux-mêmes.

De même, contrôlez les équipes. Ne tolérez pas d'auto-organisation. Dites leur non seulement *quoi* faire, mais aussi *comment* le faire. Ne laissez pas de temps libre sans supervision. (Exception faite des équipes dans lesquelles vous êtes *sûrs* qu'il n'y a pas d'Agents implantés.)

Garantissez une **expertise descendante** (*top-down*). Le plus efficace pour tous est qu'un petit groupe d'experts détermine là où tous doivent aller, ainsi que le meilleur chemin pour y parvenir. Qu'ils prennent le temps pour établir un plan très détaillé, en prenant en compte tous les risques possibles et imaginables. Et que les subalternes suivent ce plan à la lettre, sans se poser de questions.

Dans votre hiérarchie, le mot le plus important est **Non** ! Votre structure doit faciliter l'expression de « non » nombreux et efficaces.

Pour cela, vous pouvez **multiplier les niveaux intermédiaires** : plus il y a de niveaux intermédiaires, plus nombreuses sont les possibilités de dire « non ». Vous ne pouvez pas empêcher les nouvelles idées de germer dans la tête des gens, mais vous pouvez vous assurer qu'elles soient vite étouffées. Un seul « non » dans la ligne de décision, et l'idée est morte. De plus, cela augmente le temps nécessaire à la mise en œuvre, ce qui est à votre avantage. Finalement, plus une idée doit passer par un grand nombre de personnes avant d'être implémentée, plus elle ressemblera à vos valeurs au final.

Dans cette hiérarchie, vous pouvez voir le **leadership** comme le travail d'un *mécanicien*. Son rôle est de s'assurer que chaque pièce de la machine aie exactement la bonne forme, et joue bien son rôle. C'est le haut qui impose sa vision des choses sur le bas. Il faut éviter de travailler comme un *jardinier*, dont le rôle est de créer un environnement propice aux développements autonomes

d'éléments sur lequel il n'a ultimement pas de contrôle.

Cultivez l'impuissance

Attention, une structure trop hiérarchique est aussi solide que ne l'est sa tête. Et vous ne pouvez pas garantir qu'un Agent n'y parvienne un jour.

Pour anticiper cela, vous pouvez ajouter des mécanismes qui diminuent l'autonomie à tous les étages, pour augmenter l'inertie de l'ensemble.

Augmentez l'**interdépendance** dans votre structure. Formellement, qu'une personne soit dépendante non seulement de sa hiérarchie directe, mais aussi de ses collègues, et d'un maximum d'autres groupes. Que chaque étage puisse se mêler directement de ce qui se passe dans tous les autres, sans pour autant avoir de pouvoir de décision directe. Que les décisions des uns soit dépendantes d'informations détenues par d'autres. Que les projets doivent être discutés et approuvés par le plus grand nombre avant d'être mis en place. Créez pour cela un maximum de niveaux intermédiaires, de commissions spécifiques et de groupes transversaux — si possible les plus grands possibles, et coordonnés par des gens qui privilégient l'harmonie à l'action concrète.

Dans tout cela, là aussi, il faut qu'un maximum de personnes puisse dire un « non » effectif, mais que personne n'ait le pouvoir de dire un « oui » efficace.

Informellement, interdisez les « **doubles casquettes** ». Cela aura pour effet non pas de les rendre *inopérantes*, mais de les rendre *invisibles*. Dans un milieu relativement fermé et pas trop grand, il y aura de nombreuses relations personnelles entre les différents membres de la hiérar-

chie. Si vous punissez les doubles casquettes, les gens ne prendront pas le temps de clarifier d'où ils parlent et pour défendre quel intérêt. La confusion augmente, et l'impuissance grandit, en particulier pour les Agents qui sont moins bien intégrés.

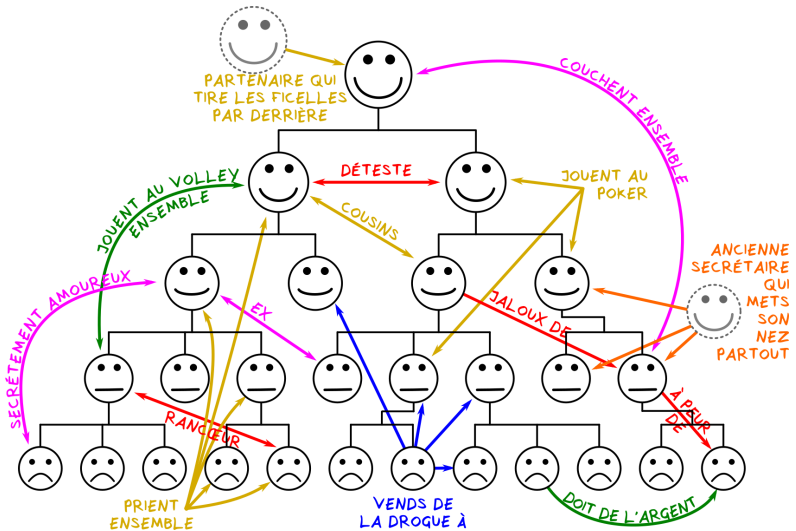


Fig. 1 : Relations informelles à l'œuvre³

Favorisez un environnement propice à la **compétition pour les ressources**. Ayez différents départements autonomes les uns des autres, qui se disputent entre eux un ensemble fini de ressources (financières, humaines, matérielles, etc.) En plus de faire perdre du temps en discussions, cela insécurise les gens, les pousse à dé-

³Schéma inspiré de Luis Borges Gouveia, *Holacracy as an alternative to organisations governance*, <https://fr.slideshare.net/lmbg/holacracy-as-an-alternative-to-organisations-governance>.

fendre leur propre intérêt, et donc à viser le maintien de l'existant.

Finalement, on cherche à construire ce que célèbre Hannah Arendt :

« Un système complexe de bureaux où ni un seul, ni les meilleurs, ni le petit nombre, ni la majorité, personne ne peut être tenu pour responsable, et que l'on peut justement qualifier de règne de l'Anonyme » ... « il ne reste plus personne avec qui l'on puisse discuter, à qui l'on puisse présenter des griefs, sur qui les pressions du pouvoir pourraient être exercées. »⁴

Bureaucratisez à gogo

Privilégiez **les processus et les outils** au génie propre des individus et leurs interactions. Établissez des règlements et des procédures avant de prendre la moindre décision. Discutez longuement ces règlements afin d'être sûrs qu'ils anticipent tous les scénarios et risques possibles — puis gravez les dans la roche. Faites faire ces discussions par des experts qui ne sont pas concernés par l'opérabilité des choses discutées.

Demandez une **documentation** complète de tout ce qui est fait. Évaluez les activités sur la base de cette documentation uniquement.

Travaillez sur des **cycles lents**. Des projets à très long terme, longs à préparer, longs à mettre en place, qui ne sont pas évalués et donc jamais réellement terminés.

Peaufinez régulièrement la structure et les règlements.

⁴Hannah Arendt, *Du mensonge à la violence*, Harcourt, 1972.

C'est la structure qui donne sens à votre existence, et vous protège du chaos. Cela justifie le fait d'en prendre soin. Passez beaucoup de temps à en parler, à y réfléchir, à envisager des restructurations et à les mettre en place.

Utilisez des outils inadaptés

De manière générale, évitez tous les outils modernes créés pour la collaboration et l'efficacité :

- N'utilisez pas d'outils collaboratifs pour la prise de notes / PV. Assurez-vous qu'une personne prenne les PV à la main, et qu'ils soient validés à la prochaine séance, ce qui empêche qu'ils soient utiles pour le court terme. Ils deviendront des lieux de pouvoir à contrôler pour imposer son point de vue et se défendre en cas de conflits.
- N'ayez pas de source d'information centralisée, à jour. Assurez-vous d'avoir des dizaines de mails avec des dizaines de versions différentes des listes d'adresses, des plannings des activités, des différents documents utiles au fonctionnement de la structure — et que ces versions soient contradictoires et pas à jour.
- Imposez les outils qui doivent être utilisés par tous pour privilégier l'uniformité. Que l'on ne puisse pas choisir l'outil qui convienne le mieux à son fonctionnement ou à ses responsabilités.
- Bien sûr, n'ayez pas d'outils de suivi clair des projets, de traçage des décisions, de centralisation des feedbacks, ou de tableau de bord qui donnerait une vue d'ensemble de l'état des choses. Cela permet d'oublier les décisions passées, afin de refaire les mêmes discussions plusieurs fois jusqu'à ce que vous arriviez au résultat escompté.

Rajoutez des boulets là où vous le pouvez

En plus de toutes ces choses, voici quelques boulets transversaux que vous pouvez glisser ici ou là :

- **Mettez du flou et de la confusion** : que l'on ne sache pas qui est responsable de quoi, que la balle soit renvoyée au maximum d'une personne à l'autre avant d'arriver au bon endroit — le bon endroit étant souvent l'oubli. Ce flou peut être au niveau de l'attribution des responsabilités : les gens ne savent pas eux-même ce qui est de leur domaine ou non. Il peut aussi se situer au niveau de la communication : les attributions existent clairement, sans informer expliciter. Chacune des méthodes a ses avantages, ses désavantages et ses risques de manipulation par l'Agent.
- **Rajoutez des doublons, triplets, etc.** : multipliez le travail inutile. Plusieurs conseils qui ont les mêmes responsabilités pour ralentir les démarche. Plusieurs rapports différents sur le même sujet pour différents destinataires. Un maximum de personnes impliquées dans la décision mais qui y participent à des moments différents, afin de devoir refaire systématiquement les mêmes explications et répondre aux même questions.
- **Ayez un goulet d'étranglement** : en plus d'avoir un maximum de personnes qui peuvent dire « non », il peut être utile d'avoir un goulet d'étranglement : une personne de qui toutes les décisions importantes dépendent, mais qui n'aie en même temps pas tous les pouvoirs. Et que cette personne soit si possible surchargée, et sous pression pour garder sa place. Vous garantissez que le train n'ira pas plus vite que le plus lent des wagons, et vous empêchez toute modulabilité ou adaptabilité.

En situation de pouvoir structurel

En tant qu'individu en situation de pouvoir dans la structure, un de vos jobs est de **renforcer la culture du Milieu**. L'Agent, s'il est subtil, peut utiliser les flottements de la structure pour subvertir la culture. S'il y parvient, la structure changera. Il faut donc l'empêcher à tout prix.

Une manière de faire est d'utiliser l'argument du **Qu'en dira-t-on ?**

Par exemple : face à un changement *réglementaire* mais qui n'est pas en accord avec la *culture* (p.ex. si un Agent se retrouve à la tête d'un conseil important, et vous êtes responsables d'un conseil supérieur), allez voir l'Agent avec bienveillance en lui demandant de mettre quelqu'un de culturellement plus acceptable. Pour le convaincre, vous pourrez argumenter : « ce n'est pas pour ralentir le projet, au contraire, mais pour le soutenir : pour éviter que des gens ne comprennent pas, aient peur et s'y opposent à l'avenir. Ils seront rassurés avec une personne qui leur ressemble plus. »

Une culture de Résistance

La culture est l'air que nous respirons sans nous en rendre compte. Elle oriente toutes les décisions de manière implicite. Par défaut, et de par sa dimension cachée, la culture favorise l'homéostasie, la stabilité du système. Mais il y a des éléments qui peuvent la fragiliser et la rendre plus propice aux Changements. Il vous faut les détruire. D'autres, au contraire, sont de votre côté. Il vous faut les renforcer.

La culture définit la manière dont la structure sera habitée. Cela signifie que là où la structure est plus fragile, la culture peut compenser. Pensez à l'organisation des gardes militaires (culture) qui va mettre en place plus de rondes là où les défenses de la forteresse (structure) sont les plus fragiles.

De manière générale, la culture et les individus doivent être au service de la structure. C'est la structure qui nous donne le droit d'exister, qui nous protège du malheur et du chaos.

Par exemple, s'il y a un frottement entre une activité et un règlement, c'est le règlement qui doit primer. L'activité doit se soumettre, elle est au service du règlement, qui ne doit pas s'adapter. Même si c'est une activité qui porte du fruit dans le sens d'éventuels buts fixés.

De même, les individus existent pour servir la structure, pas l'inverse. Cela signifie par exemple qu'on préférera voir les postes comme des cases à boucher avec n'importe qui (qui devra s'adapter au poste), plutôt que de voir les postes comme des lieux de développement individuel, qui s'adaptent aux charismes et rêves propres des individus qui les occupent. De même, on préférera les relations ins-

titutionnelles aux relations personnelles.

Certains éléments de culture sont utiles pour Résister aux Changements, et ainsi rendre la tâche de l'Agent plus ardue. D'autres sont des failles que l'Agent pourrait exploiter.

Notamment, mais pas uniquement :

La démocratie : la démocratie, de manière générale et telle que nous la vivons aujourd'hui, favorise la Résistance. Comme nous avons tendance à prendre des décisions sur la base de nos intérêts propres, votre Milieu sera orienté, non pas vers un but commun, mais sur la poursuite de confort de multiples entités individuelles.

Ceci est particulièrement vrai dans une association ou un groupe qui n'est pas représentatif de toute la population, car *le biais de représentation* apparaît : les gens qui votent sont ceux qui sont là. Et ils votent selon leurs intérêts. Ceux qui ne sont pas d'accord ont tendance à partir, et l'ont probablement déjà fait. La démocratie devient alors un mécanisme de renforcement identitaire, tout en donnant une impression d'ouverture : vous pouvez donc prétendre qu'une assemblée est représentative, alors qu'elle est en fait radicalement biaisée envers le maintien du statut quo de votre Milieu.

Et si quelqu'un s'oppose à vous, vous pourrez simplement rétorquer qu'il s'oppose au principe démocratique. C'est imparable.

Compétition et jalousie : une culture de coopération — dans laquelle les succès des uns sont des victoires pour tous — est propice aux Changements. Au contraire,

si les uns se sentent en compétition avec les autres et manifestent de la jalousie lorsque quelque chose ou quelqu'un sort du lot, ils verront l'Agent comme une menace. Et lui opposeront naturellement de la Résistance. Les éventuels succès de l'Agent deviendront alors des sources de problèmes pour lui.

De plus, vous pourrez ralentir l'Agent avec des phrases comme : « attention à ne pas rendre les autres jaloux », « si tu déploies trop d'énergie et d'initiatives, cela pourrait culpabiliser ceux qui n'en sont pas capables », « veillons à préserver l'harmonie », etc.

Inhospitalité ou culture de club : une culture qui accueille et intègre facilement des éléments étrangers risque bien d'être pollués par eux. Au contraire, dans une culture de club, les gens sont acceptés dans la mesure où ils se conforment aux règles et valeurs (structure et culture) en place. Plus il y a une mentalité de club dans votre Milieu, plus ce sera difficile pour des Agents de s'y implanter et avoir de l'influence. Ils auront alors le choix soit de partir (pas d'Agents, pas de problèmes !), soit de se conformer (et un Agent assimilé n'est plus un Agent).

Traditionalisme : une culture tournée vers le futur et l'innovation va naturellement favoriser des Changements. Au contraire, un culture avec une forte homéostasie valorise la tradition comme un bon dépôt à conserver, célèbre le passé, et ne se pose pas de question sur l'avenir.

Le maintien de l'existant doit être le but principal poursuivi par votre Milieu. C'est votre sens, votre mission, votre raison d'être. Si la structure a officiellement un but ou une mission explicite qui n'est pas celui-là, alors considérez-le

comme du décorum, et faites de ce but-ci le principe *opérationnel* dans les décisions.

Compromis plutôt que résolution de conflits : les conflits sont des sources potentielles de remises en questions personnelles, et d'évolution des différents partis. Donc de Changement. Si des conflits apparaissent, il est préférable de les ignorer, de les étouffer ou de les faire traîner. Cela augmentera les chances de conduire à une rupture, et ce sera probablement l'Agent, moins implanté, qui partira.

Si ce n'est pas possible d'ignorer les problèmes, privilégiez les solutions superficielles et les compromis qui frustreront *tous* les partis. Non seulement n'allez pas au fond des choses, ne guérissez pas les blessures passées, mais entretenez-les. Chaque compromis deviendra alors un boulet qui donnera de l'inertie à votre Milieu : il faut non seulement satisfaire les gens en présence, mais aussi tous ces bagages passés qui sont traînés.

Par exemple, quand l'Agent suggérera de changer quelque chose, vous pourrez dire : « Attention ! Tu ne peux pas toucher à cette habitude, car nous en avons pris la décision il y a 10 ans afin de consoler tel groupe qui a été grandement blessé. Tu ne voudrais quand même pas raviver ces blessures ? » La beauté de la stratégie est que même si le groupe en question n'est plus du tout représenté, la situation reste figée. Et si l'Agent persiste, vous pourrez montrer son manque de sensibilité.

Plat de spaghettis : la confusion est source d'inertie. Si la structure n'est pas assez confuse, vous pouvez atteindre un résultat similaire avec la culture. Encouragez tout le

monde à se mêler de tout. À donner son avis sur tout. Le principe reste le même : plus il y a de gens de votre Milieu dont l'avis est pris en compte par rapport à une décision, plus il y a des chances que cette décision finisse par vous ressembler.

Encouragez spécifiquement à écouter les râleurs, l'arrière-garde, ceux qui disent « non » avant même d'avoir entendu la fin de la proposition. Justifiez qu'on les écoute : « avançons ensemble », « ayons de la sensibilité envers les plus fragile pour ne pas les bousculer ». Donnez-leur de la voix : publiquement dans les assemblées. Et rapportez leurs arguments et leurs craintes dans les conseils où ils sont absents. Dans ce dernier cas, vous pouvez bien sûr *imaginer* des plaintes et contre-arguments que « les gens » pourraient avoir.

Unité dans l'uniformité : une pluralité bien vécue autorise les individus et les groupes à avoir des comportements déviant de la norme, des rythmes différents, et à se féconder mutuellement. Cela serait au bénéfice de l'Agent, qui aurait tout le loisir d'introduire des Changements en toute tranquillité, qui risqueraient ensuite de contaminer l'ensemble du Milieu.

Pour éviter cela, promouvez une vision de l'unité qui nécessite l'uniformité des discours, des activités et des comportements. Vous pouvez la défendre par exemple en disant que vous construisez une identité plus facilement identifiable, ou même en disant que c'est au nom de la protection de la diversité : « afin que tout le monde se retrouve partout, le mieux est de faire la même chose partout. » Dans une telle culture, un Agent sera immédiatement identifié comme un semeur de division, et vous pourrez l'accuser de « ne pas jouer le jeu », « ne pas avoir d'esprit d'équipe »,

ou de « ne pas savoir quelle est sa place ».

Excellence et réussite : une culture qui donne un droit à l'échec, et encourage à apprendre de ces échecs, est une culture fragile. Dans ce contexte, les échecs sont source de maturité et d'expérience. Et donc de Changement.

Tuez l'idée que « les échecs font partie du chemin », ne donnez pas de droit à l'échec aux projets, ou de droit à l'erreur aux individus. Ne visez rien moins que l'excellence, la réussite et la perfection dans tout ce que vous entreprenez.

Surtout, ne jamais — JAMAIS ! — reconnaître vos torts, erreurs ou échecs. Pas en public, pas en séance formelle (à la limite en privé pour gagner la sympathie de l'Agent). Si l'Agent reconnaît un tort publiquement, exploitez la faille. S'il reconnaît *sa* part de responsabilité dans un problème, dites : « Voyez, il reconnaît que c'est entièrement de sa faute, il nous empêche de rester excellents » (et assurez-vous d'en laisser une trace écrite et de l'annoncer aussi largement que possible).

Critiques constantes : pour viser l'excellence, pratiquez la critique constante. Dites sans arrêt ce qui ne va pas, pointez les erreurs, les échecs — et de manière générale tout ce qui ne vous plaît pas et ne vous ressemble pas. Et encouragez chacun dans votre Milieu à le faire.

Ne dites surtout aucun encouragement, aucun compliment, aucune parole bienveillante, aucun mot de reconnaissance — ou toute autre sottise complaisante qui pousserait au laxisme. Cela paralysera ceux qui essayeront de sortir de la norme, et détruira leur motivation à agir.

Ultra-sécurité : corollaire de l'excellence, refusez *toute* prise de risques. Les risques sont des menaces, ils ne doivent pas être vus comme des opportunités. Avant chaque activité, imaginez les pires scénarios, calculez tous les risques possibles et préparez des stratégies pour les éviter. Cela a de nombreux avantages :

- Vous faites perdre du temps de discussions et de préparation dans des scénarios catastrophes qui n'ont quasiment aucune chance de se produire : cela évite que ce temps soit mis à disposition des manigances de l'Agent.
- Vous avez de nombreuses excuses pour renforcer la Structure : nouveaux règlements, chartes et procédures qui viennent alourdir l'ensemble.
- Vous contrôlez l'activité au maximum, pour diminuer toute potentialité subversive.
- En focalisant les regards sur les risques possibles, cela nourrit la peur des individus, et les dissuadera d'essayer des choses nouvelles. Choses nouvelles qui, si elles étaient essayées, pourraient aboutir à des Changements permanents.
- Les gens extérieurs à votre Milieu qui voudraient vous rejoindre à cause de l'attrait pour l'activité seront découragés et s'en iront rapidement ailleurs.
- Vous allez pouvoir privilégier des projets très lourds, sur de longues durées de temps : ces projets seront alors moins souples, moins capables de s'adapter aux aléas du terrain et donc moins susceptibles d'amener des Changements.

Gestion : privilégiez la gestion sur la vision. Prenez soin de la santé des budgets et des comptes, plus que de celle

des relations et des activités. Dans les conseils de direction, placez autant que possible des gestionnaires et des juristes, soucieux du détail, fidèles à la structure. Évitez à tout prix les créatifs et les visionnaires.

Encouragez à voir et à penser le monde comme étant statique et prédictif. La théorie de l'évolution nous met en garde contre ce qui arrive à des individus face à un environnement incertain et changeant : ils s'adaptent, à travers des cycles rapides d'expérimentation, confrontés à court terme à la réalité du terrain. Résultat, ils évoluent. Pour éviter cette horreur, encouragez à voir l'environnement comme étant prédictif, déterministe et contrôlable. Cela nourrira des attitudes de gestion, de planification à long terme et de contrôle, qui sont beaucoup plus stables et résistants aux Changements dans une société qui évolue vite.

Culture de l'incompétence : s'il y a une adéquation entre les compétences des gens et les postes qu'ils observent dans la Structure, les choses deviennent fluides. Cela est au service de votre Milieu, mais aussi au service de l'Agent. Dans certains cas, il peut être préférable que certains postes de la structure soient assurés par des gens qui n'ont pas les bonnes compétences pour le faire, mais qui soient de votre Milieu. Ceci afin de compliquer et de ralentir au maximum le travail, tout en consolidant l'homéostasie.

Une manière de faire cela est de décider d'un nombre arbitraire de places que chaque conseil doit avoir (indépendamment des gens qui sont réellement là ou des responsabilités dudit conseil), puis de boucher les trous en prenant tous ceux qui se présentent, du moment qu'ils sont de votre Milieu. Vous pouvez le justifier en disant : « Nous ne sommes

pas une entreprise, nous ne sommes pas focalisés sur la productivité, mais sur la proximité, et nous croyons dans les gens. »

Une autre manière de faire, en cas d'entretien d'embauche de gens extérieur au Milieu, est d'assurer une commission de repourvue qui représente très fort la culture de votre Milieu, et qui privilégie l'adéquation au Milieu plutôt que les compétences. Ils choisiront le candidat qui *leur* ressemblera le plus, et donc *vous* ressemblera le plus.

Dans tous les cas, évitez qu'un Agent arrive à un poste à responsabilités, ou de représentation publique. Si cela arrive, utilisez tous les prétextes possibles pour le faire remplacer. Par exemple, vous pourrez dire : « Nous sommes tout à fait favorables à votre projet, mais afin d'aider à gagner au maximum le soutien 'des gens', il est préférable de mettre en place quelqu'un à qui ils puissent plus facilement s'identifier. » Ou encore : « Pour vous faciliter la tâche, en évitant des critiques potentielles qui pourraient arriver, vous devriez changer cette personne de poste. »

Rumeurs et méfiance : favorisez la propagation des rumeurs et ragots. En plus d'être un excellent terreau de mobbing⁵, c'est un très bon moyen de détruire la confiance dans une communauté, qui pourrait mener à des prises de risques créatives. Parlez mal des gens en leur absence, afin que ceux à qui vous parlez comprennent que vous parlez d'eux de la même manière dans leur dos. Et que c'est un comportement acceptable dans le Milieu. Plus les gens se méfieront les uns des autres, plus ils se méfieront de l'Agent.

De plus, vous pourrez utiliser les rumeurs pour détruire

⁵Cf. *Contrôlez le niveau de maltraitance*, p. 74.

l'Agent et ses projets. Répandez des rumeurs à son égard afin qu'il perde de la crédibilité, et que son insécurité augmente. Ou utilisez les rumeurs pour restreindre ses possibilités. Par exemple, si vous souhaitez qu'il arrête de parler d'un sujet, vous pouvez dire « des rumeurs circulent sur le fait que tu es parmi nous uniquement parce que tu t'intéresses à tel sujet ; afin de couper court à ces rumeurs, il est préférable que tu arrêtes de t'y impliquer. C'est pour te protéger. »

Culture de la peur : d'une manière générale, la confiance encourage à prendre des risques et à Changer. Au contraire, une culture de la peur est un excellent outil de Résistance. Elle encourage à prendre moins de risques, à produire plus de règlements et procédures, et à rester dans ce qui est connu.

Plus l'Agent aura peur de sortir de la norme, plus vite il sera assimilé, ou brisé. Et moins de gens de votre Milieu seront tentés de se ranger du côté de l'Agent. Faites sentir qu'il faut mériter sa place dans le Milieu par ses performances. Punissez tous les comportements qui dévient de la norme, ou qui ne sont pas à la hauteur de vos attentes. Privilégiez les règlements de comptes publiques. Envoyez des remises à l'ordre floues à des gens que cela ne concerne pas. Les méthodes ne manquent pas pour générer de la peur.

Obéissance et soumission : une culture qui stimule les initiatives locales et la collaboration aura de plus grands risques de se mettre en mouvement. Au contraire, l'obéissance et la soumission favorisent une monoculture, et donc l'homéostasie.

De plus, cela poussera les individus dans des postures passives de déresponsabilisation : en cas de problème, la solution doit venir des autres, d'ailleurs. On passera l'entier des séances à se plaindre de l'incompétence des autres, qui n'agissent pas pour résoudre nos problèmes, plutôt que de réfléchir à ce que l'on peut faire soi-même, à notre niveau.

Et cela permet de tomber sur l'Agent quand il essaie de prendre des initiatives ou de tenter des solutions, en montrant publiquement son insoumission et son incapacité à respecter le cadre.

Une typologie des Résistants

Certains types de personnalités sont plus efficaces que d'autres pour Résister à l'Agent et au Changement.

De manière générale, une diversité de types de personnalités reconnus et qui communiquent bien entre eux est une grande force — tant que les types de personnalités propices au Changement ne sont pas acceptés dans le lot (les créatifs, les rêveurs, les entrepreneurs, etc.). Si trop de personnes de votre Milieu sont humainement capables de s'adapter à des modes de fonctionnement et de communication qui ne sont pas les leurs, cela pourrait ouvrir la porte à l'intégration d'Agents.

Il peut donc être préférable d'entretenir des mauvaises compétences de communication et d'adaptation, pour favoriser un environnement plus homogène et stable, dans lequel l'Agent aura plus de peine à s'implanter. Par contre, être conscient des besoins psychologiques, des modes de communication et de gestion du stress des différents types de personnalités est extrêmement utile pour les utiliser contre l'Agent.

Quelle que soit la culture de communication que vous entretenez, certains types de personnalités sont très utiles pour vous aider dans la défense de votre Milieu contre les attaques incessantes de l'Agent.

Le Calculateur

Froid et sûr de lui, le Calculateur noie toutes les discussions avec des tableaux de chiffres et des graphiques que lui seul sait interpréter. Complètement indifférent au bien-être des gens, aux relations et globalement à la santé humaine du Milieu, il ne voit que les chiffres et « les faits ».

Dans une culture occidentale impressionnée par l'approche scientifique, son discours a une grande crédibilité : on pense qu'il est objectif, fiable, qu'il dit la vérité. Or, bien sûr, les faits sont toujours interprétés, vus à travers des lunettes qui tordent la réalité dans le sens qui nous arrange.

De plus, le Calculateur n'est généralement pas un entrepreneur. Il a besoin d'un environnement stable pour faire ses calculs, et apprécie qu'on le laisse en paix.

S'il est bien du Milieu, le Calculateur sera donc un Résistant très efficace, à placer dans les conseils et à qui donner la parole fréquemment.

Un danger, toutefois : en tant qu'Agent, le Calculateur peut devenir un *Lanceur d'alerte* dangereux. Quand des allumés crient au danger et à la crise, ils passent pour des fous. Quand un Calculateur, froid et impassible, vient parler de problèmes qui nécessitent un Changement — méfiez-vous, il pourrait être entendu.

Le Dictateur

Fin stratège et habitué à être obéi, le Dictateur n'a pas peur de blesser les gens avec qui il travaille pour parvenir à ses fins. Et il n'a pas de peine à convaincre qu'il le fait pour le bien de tous.

Le Dictateur impose naturellement une structure hiérarchique fort, et fait marcher tout le monde au pas. Les Agents n'auront ainsi plus aucune marge de manœuvre légitime pour implémenter leurs plans diaboliques. Et s'ils désobéissent pour obtenir quelque Changement, ils se feront exécuter publiquement par le Dictateur. Ce qui dissuadera d'autres Agents de prendre le même chemin.

Danger : chez les Agents, un Dictateur peut être un *Général* très efficace. Si les Agents arrivent à se créer une petite bulle de liberté d'action dans votre Milieu, et qu'ils placent un Dictateur en tête, les choses peuvent s'organiser très rapidement.

Le Tyran

Le Tyran est un Dictateur caché. Il exerce son influence non pas à travers les canaux établis du pouvoir, mais à travers la violence psychologique. Poli, cordial et bien soigné en apparence, le Tyran fait secrètement peur à tout le monde, si bien que l'on préfère se mettre dans sa poche que de risquer de déclencher son courroux. Le Tyran rend par ailleurs de précieux services au Milieu (par exemple dans la gestion, le secrétariat, les relations publiques) qui le rendent indispensables au Milieu, et poussent à tolérer « son petit caractère bien à lui ».

On ne peut pas raisonner avec un Tyran. Faites travailler un Agent avec un Tyran, et il ne tiendra pas longtemps.

Danger : si le Tyran est un Agent et qu'il n'est pas implanté dans le milieu, il sera vite rejeté. Mais s'il est implanté dans le Milieu, par exemple si un Tyran quitte la Résistance pour devenir Agent, il risque d'être un *Influenceur* important, qui pourrait faire basculer vers le Changement la masse hésitante⁶.

Le Manipulateur

Le Manipulateur vit dans l'ombre. Humble et discret en apparence, il est globalement apprécié de tous. Il connaît

⁶Cf. *Contrôlez les dégâts dans la communauté*, p. 54.

tout le monde, est au courant de tous les ragots, et manipule les rumeurs du Milieu comme un chef d'orchestre.

Le Manipulateur va naturellement renforcer la Résistance implicite du Milieu. Il répandra comme la poudre tous les défauts et toutes les erreurs commises par l'Agent — réelles ou fictives. Et il s'arrangera pour que toutes les critiques du Milieu à son encontre — à nouveau, réelles ou fictives — parviennent aux oreilles de l'Agent. Le Milieu deviendra à ses yeux un endroit terrifiant et menaçant, où des dangers le guettent dans tous les coins d'ombres...

Danger : on ne sait jamais vraiment pour qui le Manipulateur travaille. Il peut retourner sa veste à tout moment.

Le Mou

Le Mou est... mou. Il n'aime pas les conflits et les divergences, il aime que les eaux soient calmes et claires — en surface. Peu importe ce qui couve en profondeur, tant qu'en apparence on évite les problèmes. Choissant toujours la neutralité, c'est un excellent médiateur, qui va créer de nombreux compromis durables dans le Milieu.

À une place de coordinateur ou de président d'assemblée, il veillera à ce qu'un bon climat se développe, à ce que les choses se déroulent bien. Et il y arrivera. Ce sera pour l'Agent une tentation de se laisser assimiler : rentrer dans le moule pourrait être si confortable !

Si l'Agent ne se range pas et que des conflits apparaissent, le Mou restera fidèle au Milieu. Il ne prendra pas la défense de l'Agent, même en cas de maltraitance, préférant l'apparence de calme de la majorité à la justice.

Danger : le Mou peut-être tenté de valider la présence de l'Agent en public et de chercher des moyens superficiels

de l'intégrer. En soi les moyens qu'il propose sont sécurisés car ils neutralisent l'Agent. Mais cela pourrait donner à d'autres l'impression qu'il faut tolérer l'Agent dans le Milieu, et mener à des vraies stratégies d'infiltration.

L'Angoissé

L'Angoissé a si bien internalisé les valeurs dominantes du Milieu que le moindre écart le rend malade. C'est physiquement impossible pour lui d'entrer dans les démarches proposées par l'Agent.

En plus d'être un excellent thermomètre (quand l'Angoissé va mal, c'est qu'un Changement se profile), c'est un excellent thermostat : bien ancré dans le milieu, plutôt doux et fragile, l'Angoissé fait pitié. On veut son bien, on ne veut surtout pas lui faire du mal. Cela permet donc très facilement de faire passer l'Agent pour le méchant, montrant qu'il maltraite les petites gens du Milieu.

De plus, si l'Agent doit travailler avec un Angoissé, vous pouvez être sûr qu'ils ne pourra pas le raisonner. Même si l'Angoissé succombe aux arguments intellectuels manipulateurs de l'Agent, tout en lui résistera et défendra le Milieu. Il est ainsi très utile à des postes clés comme concierge ou trésorier.

Danger : si l'Angoissé se lie d'amitié avec des Agents, il peut devenir un *Facilitateur*. Il risque de contribuer à faire augmenter pour eux le capital de sympathie du Milieu, ce qui augmenterait leur influence dévastatrice.

Le Juriste

Le Juriste, par définition, ne voit que les risques potentiels et cherche à s'en protéger. Il vit de structures et de rè-

gements, qui sont pour lui les remparts qui protègent la civilisation de la barbarie. Il va constamment pousser à réglementer plus, à alourdir la structure, et à sécuriser les acquis.

Incapable de réflexion stratégique, de créativité ou d'empathie, le Juriste est un excellent Résistant dans de nombreux postes à responsabilités. En particulier, si c'est la première personne à qui les idées de l'Agent doivent être exposées, et si c'est ensuite lui qui en parle au Milieu. Ce qui était présenté comme « opportunité » par l'Agent sera vite révélé comme « danger » par le Juriste. Et si le Juriste l'accepte, vous pouvez être sûr que l'idée ne présente plus aucun risque pour le Milieu.

Danger : le Juriste est particulièrement dangereux s'il sort des postes de gouvernance et reste à des postes de conseillers. Il risque alors de devenir un *Juriste*. Il pourrait alors travailler à défendre et à consolider des idées de l'Agent. Si cela arrive, c'est probablement que vous avez déjà perdu.

Stratégies

Contrôlez l'Agent

L'Agent est la cause de vos problèmes, il doit donc être au cœur de vos priorités. Pour rappel, votre but est de détruire l'Agent, et pour cela soit de le **casser**, soit de le **chasser**, soit de le **neutraliser**.

Vous trouverez ici quelques techniques pour décrédibiliser, asservir, attaquer ou achever l'Agent. À nouveau, il sera utile que différentes personnes de votre Milieu s'impliquent dans la démarche, en utilisant des stratégies un peu différentes.

Décrédibilisez l'Agent

L'Agent doit convaincre, pas vous. Vous êtes du côté du droit et de la raison, « les gens » sont de votre côté, le bon sens est de votre côté, le fardeau de la preuve est sur lui.

Vous n'avez donc pas fondamentalement besoin d'argumenter avec lui. Il vous suffit de le *décrédibiliser* pour que ses arguments n'aient pas de poids.

Pour cela, vous pouvez par exemple :

- **Mettre en avant les failles de l'Agent** : Utilisez toutes les caractéristiques de l'Agent pour le décrédibiliser : il est trop jeune / il est trop vieux ; il manque d'expérience ; il est partial ; trop émotionnel ; trop rationnel ; etc. Il n'y a pas besoin que ce soit vrai, agissez comme si c'était le cas et les autres vous croiront.

Le ressenti général doit être de l'ordre de : « c'est ça, cause toujours, mais va jouer dans ton coin pour que les personnes sérieuses puissent parler tranquillement. »

- **Utiliser l'ironie** : Quand l'Agent vend ou défend son

projet (et il devra le faire, puisque vous l'aurez attaqué systématiquement), utiliser des sarcasmes pour le ridiculiser : « mais oui, on sait que ton projet est génial », « tu as tout compris et nous autres n'avons rien compris ». Vous faites passer l'Agent pour un vantard, et il perd sa crédibilité auprès du reste des décideurs du Milieu.

- **Renforcer le clan** : Traitez l'Agent comme un étranger. Il n'est pas des vôtres. Il y a « Nous », et il y a « Eux ». Nous avons raison, Eux ont tort, par définition. L'Agent fait partie des Eux (et les Eux, ça se casse facilement). Utilisez tous les moyens à votre disposition pour montrer que l'Agent n'est pas du Milieu. Et pour qu'il le ressente. Plus il sera sur la défensive, moins il sera crédible.

Asservissez l'Agent

Comme votre but est d'user l'Agent, vous n'avez pas nécessairement besoin d'être opposé frontalement à lui pour le faire échouer. Puisque vous avez plus de cartes que lui en main, vous pouvez même donner l'impression d'être de son côté. Dites oui à ses projets, gagnez sa confiance, et vous pourrez le manipuler d'autant plus facilement. Ou le faire attendre indéfiniment.

Dites-lui que vous êtes d'accord avec son but — mais remettez continuellement en question ses méthodes ou son rythme. Martin Luther King Jr. en a fait les frais :

*Je suis presque arrivé à la conclusion regrettable que la grande pierre d'achoppement du Noir dans sa marche vers la liberté n'est pas le Conseil des citoyens blancs ou le Ku Klux Klanner, mais le blanc modéré, qui est **plus dévoué à l'« ordre » qu'à la justice**; qui préfère une paix négative qui est l'absence de*

*tension à une paix positive qui est la présence de la justice ; qui dit constamment : « **Je suis d'accord avec vous dans le but que vous poursuivez, mais je ne peux pas être d'accord avec vos méthodes d'action directe** » ; qui est paternaliste et croit pouvoir fixer le calendrier de la liberté d'un autre homme ; qui vit selon un concept mythique du temps et qui conseille constamment au Noir d'« **attendre une saison plus propice** ».⁷ (Je souligne)*

En lui disant continuellement « oui », mais en montrant continuellement « non », de deux choses l'une : soit vous userez l'Agent (ce qui le mènera à partir ou à casser), soit il se *découragera* et se rangera de votre côté (ce qui le neutralisera).

Vous pouvez aussi préférer l'approche moins subtile mais non moins efficace de la *dictature*, p. 33.] pour contrôler l'Agent et chercher à le plier à votre volonté.

Attaquez l'Agent

N'attaquez pas uniquement les projets, les idées, les arguments de l'Agent. Attaquez l'Agent. Comme l'enseigne Schopenhauer :

Si l'on s'aperçoit que l'adversaire est supérieur et que l'on ne va pas gagner, il faut tenir des propos désobligeants, blessants et grossiers. Être désobligeant, cela consiste à quitter l'objet de la querelle (puisqu'on a perdu la partie) pour passer à l'adversaire, et à l'attaquer d'une manière ou d'une autre dans ce qu'il est. ... Cette règle est

⁷#TODO : référence.

très appréciée car chacun est capable de l'appliquer, et elle est donc souvent utilisée.⁸

Et contrairement à la stratégie qui consiste à **Décrédibilisez l'Agent**, p. 40 pour le rendre moins influent, il s'agit ici de s'attaquer à lui pour lui faire mal, et si possible le faire taire ou partir. Plusieurs stratégies développées ci-après vous seront utiles, notamment **Contrôlez la CNNV**, p. 57 et **Contrôlez le niveau de maltraitance**, p. 74.

S'il y a plusieurs Agents, visez si possible un minimum de personnes à la fois. Dans l'idéal, une seule. Prenez par exemple le plus visible, le plus dangereux, le plus influent, et concentrez vos efforts sur lui. Si vous faites preuve de subtilités, et montrez un visage affable et bienveillant aux autres Agents, vous pourrez l'isoler même de ses alliés. En effet, moins les autres voient ce qui arrive réellement, moins ils seront capables de soutenir et prendre soin de leur Agent attaqué.

Soyez persévérants et patients. Suivant la constitution de l'Agent, cela peut prendre un peu de temps. Mais soyez confiants : à moins que l'Agent ne soit très solide intérieurement, toutes vos attaques s'additionneront les unes aux autres, comme des petites gouttes d'eau qui font monter le niveau de l'eau — jusqu'à ce que le barrage cède.

Et là soyez prêts.

Achevez l'Agent

Quand l'Agent commence à être vraiment mal, et à parler de son mal-être, c'est le moment de lui donner le coup de

⁸Schopenhauer, *l'Art d'avoir toujours raison — La dialectique éristique*, traduit de l'allemand par Dominique Miermont, éd. Mille et une nuits, février 1998.

grâce. Ce qu'il ne faut pas faire : reconnaître sa souffrance, valider l'injustice ou montrer de l'empathie. Au contraire :

- Ne l'écoutez pas, ne le croyez pas, ne le prenez pas au sérieux.
- Refusez toute forme de dialogue et de médiation, en disant que vous aussi vous êtes mal à cause de tous les problèmes que *l'Agent* a amenés dans le Milieu.
- Reprochez-lui la forme de son expression : il exagère, généralise, n'utilise pas les bons canaux de communication.
- Renvoyez-lui l'image qu'il est fragile, peut-être déséquilibré.
- Renvoyez-le au rôle qu'il a joué : « quelle est *ta* part de responsabilité ? »
- Donnez lui des conseils faciles : « l'important, c'est que tu trouves des endroits où te ressourcer. » Ou récitez-lui des poèmes.
- Reprochez-lui de chercher à manipuler son entourage en se victimisant.
- Faites-le attendre pendant des mois avant de vous occuper de son cas.
- Continuez à collaborer ouvertement avec les personnes maltraitantes comme si de rien n'était.

Il se sentira complètement seul, fou, perdu. Et vous aurez gagné.

Contrôlez la communication

La communication, plus que l'argent, est le nerf de la guerre. Contrôlez la communication, et vous contrôlez la situation.

Contrôlez le vocabulaire : le vocabulaire n'est pas neutre, les mots sont les outils avec lesquels nous analysons et pensons la réalité qui nous entoure.

Exigez que l'Agent s'exprime avec les termes et concepts majoritaires, compris par tous, c'est à dire ceux qui ne mettent pas en danger le statu quo. Refusez catégoriquement l'introduction de nouveaux concepts ou métaphores. Chaque nouveau terme adopté est une défaite.

N'hésitez pas à tourner en dérision les termes introduits par l'Agent — et au passage l'Agent pour utiliser de tels termes. Montrez que c'est prétentieux, incompréhensible, ou stupide. Caricaturez-les si vous le pouvez.

Non seulement vous décrédibiliserez l'Agent et son projet, mais en plus vous montrerez à tous qu'il est un étranger, parce qu'il ne parle pas « comme nous ».

Contrôlez le narratif : l'être humain se comprend toujours dans une histoire. Soyez au clair sur l'histoire que vous voulez raconter pour renforcer votre mode de vie actuel. Cette histoire doit montrer que tout va bien, donc pouvoir donner des justifications aux problèmes apparents de votre Milieu, pour rassurer en révélant qu'il ne s'agit pas de vrais problèmes. Pour être efficace, votre narratif doit aussi montrer comment vous et vos ancêtres vous êtes battus durs pour en arriver là. Il doit célébrer les sacrifices

passés, et encourager à ne pas lâcher du terrain aujourd'hui.

L'Agent va proposer (implicitement ou explicitement) un contre-narratif, qui va montrer les problèmes du mode de vie actuel, ou faire miroiter des gains possibles fabulés. Vous devez absolument décrédibiliser ces évidences qui fonderaient la nécessité de Changer. Une des manières efficaces de le faire, plutôt que d'argumenter, est simplement d'en parler au conditionnel, comme si c'était douteux d'y donner du crédit. Et si possible de ne pas en parler du tout.

Par contre, affirmez de manière catégorique tout a priori, croyance ou tradition établie qui justifie le fonctionnement présent. Parlez-en avec certitude, puisqu'il s'agit de certitudes.

Contrôler les exigences de communication : vous êtes chez vous, vous avez le droit de demander que l'Agent s'exprime « comme il faut » — c'est à dire comme vous le souhaitez.

Demandez-lui de communiquer de manière plus précise. Reprochez-lui de n'avoir pas communiqué, ou d'avoir mal communiqué (et ce sera facile de le faire, puisque vous n'aurez pas lu ou écouté ses communications précédentes). Posez plusieurs fois les mêmes questions, pour montrer qu'il y répond mal.

Par exemple, si un événement a eu lieu, reprochez-lui publiquement de ne pas en avoir parlé. S'il l'a fait, dites que ce n'était pas sur les bons canaux, ou pas de la bonne manière, ou trop court, ou trop long, ou trop intellectuel, ou trop simpliste. Et dites bien que « c'est tout de même une question de bon sens ! » (*Votre bon sens, s'entend, mais ce-*

la lui fera bien sentir que vous le prenez pour un abruti, et le mettra face à une tâche impossible.)

Installez un firewall mental : on intègre facilement les informations qui sont compatibles avec notre vision du monde (notre manière générale de penser, nos croyances, nos références, etc.). Pour les gens du Milieu, communiquer par petites touches suffit, car les nouvelles informations s'intégreront bien à l'existant.

Pour instaurer un Changement important, ce que l'Agent essaie de faire, il faut opérer un Changement de paradigme mental. Et pour cela, communiquer beaucoup plus. Non seulement afin de donner de nouvelles informations, mais surtout afin de montrer comment réinterpréter l'ensemble des connaissances sous une nouvelle lumière, dans une nouvelle vision du monde.

Pour l'empêcher d'y parvenir, vous devez empêcher la diffusion des longues communications, et encourager l'Agent à faire court. Pour ça, vous pouvez simplement argumenter que si c'est trop long, les gens n'écoutent pas / ne lisent pas. Ou ne pas lui donner la parole. Ou la lui couper.

Dans ce contexte :

- soit l'Agent devra faire une information que les gens pourront facilement saisir sans effort — et donc communiquer dans le paradigme du Milieu, ce qui est une forme d'assimilation,
- soit il ne sera tout simplement pas entendu par votre Milieu.

Vous êtes gagnants dans tous les cas.

N'écoutez pas l'Agent : quoi qu'il arrive, n'écoutez pas ce qu'il communique ! Ou faites semblant de l'écouter, mais ne le croyez pas. La bataille est dans la tête, et vous avez raison de ne pas vouloir changer. Alors ne lui laissez aucune prise du tout ! Votre tête, c'est chez vous, n'y laissez rien entrer que vous ne vouliez.

Si une des stratégies est de **décrédibiliser publiquement l'Agent**, p. 40, ce n'est pas un principe machiavélique pour parvenir à vos fins. C'est simplement parce que *l'Agent n'est pas crédible*. Par définition. Il ne faut pas le croire. Il ne sait pas de quoi il parle, sinon il n'essaierait pas de troubler la paix et la beauté des voies de votre Milieu.

Donc qu'il s'agisse de communications écrites ou orales, qu'elles soient publiques ou privées comme par exemple des entretiens en tête à tête : n'écoutez pas.

Ignorez ses arguments. S'il parle d'événements qui ont prétendument eu lieu, ne le croyez pas. S'il revient dessus, dites par exemple : « ce n'est pas mon expérience », « je ne l'ai pas vu de mes yeux », etc. Ou haussez simplement les épaules (le mépris fait toujours des merveilles pour user l'Agent).

Non seulement il ne faut pas l'écouter (pour vous protéger), mais il faut qu'il ne se sente pas entendu (pour l'user). Sauf si vous essayez de le **rendre docile**, p. 41, dans ce cas faites *semblant* de l'écouter, mais veillez sur vos pensées.

Cerise sur le gâteau, si vous êtes en position de responsabilité dans la structure, et que l'Agent est blessé, vous pouvez probablement l'achever avec cette technique⁹

⁹Cf. *Achievez l'Agent*, p. 43.

Privilégiez la communication interne sur la communication externe : communiquez pour rassurer les fidèles de votre Milieu, pour consolider le public établi. Pas pour fidéliser un nouveau public — qui pourrait se ranger du côté de l'Agent. Et ce à tous les niveaux de la communication : privilégiez les médias sur lesquels est déjà votre public, ignorez les autres ; utilisez une ligne graphique lisible par et attractif pour votre public uniquement ; choisissez un langage d'initié, incompréhensible ou repoussant sauf pour votre public.

Bien sûr, si l'Agent communique en essayant d'élargir le public cible, reprochez lui de négliger le public déjà fidélisé. Cela aura un double effet positif : d'une part cela aliénera l'Agent dans votre Milieu (« regardez, il ne s'intéresse pas à nous, il ne communique pas comme nous, ce n'est pas un des nôtres »). D'autre part, cela rendra sa communication très difficile, voire impossible, en l'obligeant à s'adresser à un double public *à la fois*.

Contrôler les destinataires : il est très important que les bonnes personnes aient les bonnes informations. Dans les grandes lignes, cela signifie d'une part que l'Agent ne doit pas savoir tout ce qui pourrait lui être utile pour fomenter ses projets de Changement, et d'autre part que tout ce qui peut décrédibiliser l'Agent doit circuler le plus largement possible.

Par exemple, dès qu'il y a des reproches faits à l'Agent (fondés ou non), pensez à inclure des gens qui ne sont pas concernés plutôt que de n'en parler qu'à lui. En plus d'user et diffamer l'Agent, cela pourra contribuer à consolider une culture de peur et de mépris pour les autres¹⁰.

¹⁰Cf. *Une culture de Résistance*, p. 21.

Maîtrisez les erreurs innocentes de communication : faites des toutes petites distorsions de la vérité, qui permettent de diffamer l'Agent ou de ralentir des projets, mais ne résistent pas à l'examen ou s'expliquent simplement par des petites erreurs. Et l'erreur est humaine, vous pourrez facilement vous absoudre si l'Agent vous confronte. S'il persiste, vous pourrez lui reprocher (publiquement si possible) son manque de souplesse et de compréhension.

Par exemple, envoyez un courriel à de nombreuses personnes en disant : « l'Agent ne savait pas que ..., j'en profite donc pour le dire à tous » (même si c'est quelque chose qu'il savait — ou mieux, quelque chose de faux !). Demandez par oral à l'Agent de faire quelque chose, puis quand il l'a fait écrivez publiquement « ce n'était pas à l'Agent de faire cela, il ne respecte pas les rôles », puis laissez planer un doute : « espérons que cela ne nuira pas à la bonne marche de telle activité. » Ou encore, transférez par erreur des pièces-jointes ou des messages internes à des gens que cela ne concerne pas, ou oubliez de joindre les pièces jointes nécessaire pour l'Agent, voire de l'inclure dans les destinataires quand il est concerné.

Contrôlez le rythme

La notion de « rythme » ou de « vitesse » est un outil formidable pour épuiser l'Agent.

Rappelez-vous que votre rythme est le bon. Et puisque vous vous battez pour que rien ne change, **n'importe quel changement est trop rapide.**

Il s'agit ici d'être très vigilant : vous ne devez pas donner l'impression que les rythmes sont relatifs. Ce n'est pas que l'Agent va trop vite *pour vous*. Ou — diantre ! — que *vous* alliez trop lentement. Non, quoiqu'il arrive, **c'est lui qui va trop vite.**

Quelles que soient les propositions faites par l'Agent, vous avez ici une critique formidable, inattaquable, et éprouvée.

De plus, c'est un argument qui est très **facile à défendre** émotionnellement, y compris en faisant croire à l'Agent qu'on est de son côté : « nous voulons marcher ensemble, au même pas, unis. » « Ensemble on va moins vite, mais on va plus loin. »

Profitez-en pour **décrédibiliser l'Agent** au passage, avec des remarques paternalistes, p.ex : « il va trop vite parce qu'il ne comprend pas ceux qui marchent à un autre rythme », « c'est la fragilité d'un homme perturbé par les rythmes d'autrui ». Ou de l'attaquer frontalement : « il ne respecte pas les avis des autres », « il n'en fait qu'à sa tête », « il n'est pas capable de travailler en équipe », « il ne comprend pas les dynamiques de co-constructions communautaires. »

Il n'y a pas de Changement sans prise de conscience de l'urgence de changer. Il est donc capital de montrer qu'**il**

n'y a pas d'urgence.

La clé, pour cela, est toute simple. Quelle que soit l'urgence que pointe l'Agent, il suffit de l'*ignorer* pour qu'elle n'aie pas d'emprise. L'être humain est merveilleux en ce qu'il est parfaitement capable d'ignorer une crise qu'il *sait* pourtant réelle, si personne n'a l'air alarmé autour de lui. Pensez à la crise écologique : les faits sont là, mais le train-train quotidien continue, comme si de rien n'était (et c'est tant mieux!).

Ne rentrez pas dans des discussions sur l'urgence, ignorez simplement les faits qui seront pointés, et *restez calme*, comme si de rien n'était. Si vous êtes calme, les gens autour de vous verront qu'il n'y a pas de raison de s'alarmer. Peu importe alors les chiffres et graphiques qui seront amenés : ils n'auront aucun poids.

Là encore, profitez-en pour décrédibiliser l'Agent : « avec toi tout est toujours catastrophique », « ce n'est pas épuisant de te prendre tout le temps pour le sauveur ? », « respire un coup, tout va bien ».

Une autre manière d'utiliser les rythmes à votre avantage est d'**exiger des planifications rigoureuses sur le long terme**, que ce soit pour les budgets, les réservations de salles ou de machines, etc. Le temps est de votre côté. En effet, il est facile de prédire ce qui est stable (par définition), mais difficile de prédire le changement, car il y a de nombreuses inconnues.

Par exemple, établissez un budget le plus précis possible, le plus tôt possible. Si l'assemblée qui va voter le budget pour l'année suivante se réunit en novembre, demandez que les budgets soient faits en août (en prétextant qu'ils doivent être approuvés par différents conseils et commis-

sions). Si possible demandez des budgets très détaillés, avec une planification sur plusieurs années.

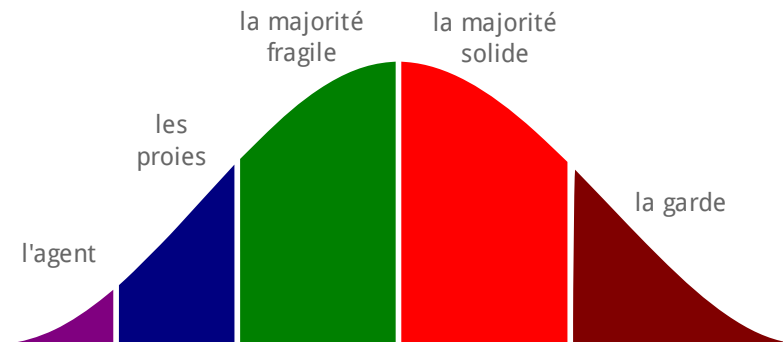
Non seulement vous épuiserez l'Agent avec des exigences de plus, mais en plus il risque de se retrouver coincé, et vous aurez les munitions pour le décrédibiliser une fois que les choses ne se passent pas comme il l'a prévu. Alors que ce que vous avez prévu est toujours parfaitement stable, précis, rigoureux et fiable.

Contrôlez les dégâts dans la communauté

L'Agent va répandre son poison dans votre Milieu. Et les plus faibles d'entre vous risquent d'écouter son projet mirabolant, de croire à ses promesses, et de basculer de son côté.

Le risque est alors celui d'une réaction en chaîne : l'Agent retourne une personne du Milieu, qui devient Agent à son tour et retourne ses proches dans le Milieu, etc.

Certaines personnes sont plus propices que d'autres à tomber dans les pièges de l'Agent¹¹.



On peut généralement observer les groupes suivants :

- **L'Agent** : ne vit que pour l'obsession du Changement.
- **Les Proies** : leur sensibilité à la nouveauté en font des proies faciles pour l'Agent, qui va les repérer et

¹¹Cf. la courbe de diffusion de l'innovation d'Evrett Rogers. Pour une introduction synthétique, cf. *La loi d'Evrett Rogers*, <https://labokhi.ch/fond/loi-devrett-rogers/>.

les utiliser. Heureusement, ils sont probablement peu nombreux.

La grosse majorité des gens est répartie dans les deux groupes suivants :

- La Majorité Fragile est ouverte au Changement, mais elle n'est pas pressée. Elle a besoin d'être convaincue par les retours d'expérience des autres avant de faire le pas.
- La Majorité Solide est moins ballotante, elle tiendra mieux le terrain. Mais si l'ensemble du Milieu adopte le Changement, elle se pliera aussi.

Finalement :

- La Garde, dont vous faites partie : les purs, fidèles, qui s'opposeront à tout changement quoi qu'il arrive. Vos meilleurs alliés.

Vous pouvez d'ores et déjà commencer un travail préventif pour discriminer toute personne extérieure au Milieu, *et* toute personne du Milieu qui leur ferait un bon accueil. Il faut que chaque groupe soit capable au mieux de Résister pour soi à l'attrait séducteur du Changement, mais qu'il mesure aussi le poids de la trahison que cela représenterait. Afin de protéger les gens d'eux-mêmes et de l'Agent.

Identifier les gens par leur attitudes, sachez sur qui vous pouvez compter — ou pas. Évitez de confier des responsabilités à des Proies, ou même à la Majorité Faible. Vos plus sûrs alliés, c'est vous, c'est la Garde.

Très probablement, cependant, vous aurez de la peine à éviter que les Fragiles ne succombent. Vous devrez donc très rapidement les discréditer eux-aussi, et commencer à

les traiter comme des étrangers. Vous devrez agir sans tarder, et sans pitié, car les Proies ont un pouvoir que l'Agent n'a pas : ils sont crédibles aux yeux de la Majorité. Si la Majorité Faible voit des Proies tester et aimer le Changement, elle risque de basculer. Et bien sûr, si la Majorité Faible succombe, vous avez perdus.

Contrôlez la CNNV

La Communication Non Violente est définie par Rosenberg comme :

Le langage et les interactions qui renforcent notre aptitude à donner avec bienveillance et à inspirer aux autres le désir d'en faire autant.¹²

Autrement dit : exactement ce que nous ne voulons pas pour l'Agent.

La **Communication Non Non Violente**, ou CNNV, est donc l'utilisation experte de techniques de communication violente dans le but de blesser, abaisser, enfermer, nourrir la méfiance, créer de la discorde, et globalement imposer votre avis.

C'est l'outil privilégié des Tyrans¹³.

En utilisant la CNNV de manière décomplexée, vous montrez l'exemple, vous définissez le standard de paroles acceptables dans le Milieu, et vous libérez ainsi d'autres Résistants pour qu'ils fassent de même.

Quand vous parlez de ce que fait l'Agent, ou les résultats que cela a pu produire, **évitez les descriptions neutres et objectives** avec lesquelles l'Agent pourrait être d'accord. Vous devez imposer votre dominance dès le début. Pour cela, généralisez : « tu ne fais *jamais* », « c'est *toujours* comme ça », « vous êtes *tous* », « *aucun* de vous », etc. Exagérez : « c'est trop », « c'est pas assez », etc. Tordez la vérité, voir niez la complètement : tant que vous

¹²Marshall B. Rosenberg, *La communication Non Violente au quotidien*, éditions Jouvence, p.10.

¹³Cf. *Le Tyran*, p. 34.

affirmez votre vision des faits avec conviction et certitude, cela sera perçu comme si c'était des faits.

Profitez-en pour **exprimer des jugements catégoriques** sur la situation. Vous devez critiquer et culpabiliser pour enfermer les Agents dans des cases, et les acculer contre le mur. « C'est inadmissible », « c'est honteux », « ça ne se fait pas », « tout le monde sait que », « c'est du bon sens », « c'est scandaleux », « c'est évident ». On ne *peut* pas discuter ce genre d'affirmation. Et tant mieux, parce que l'Agent ne *doit* pas discuter vos paroles.

Bannissez le « je ». Puisque vous avez raison, vous avez le monde de votre côté. Ce n'est pas simplement vous qui parlez, donc ne donnez pas l'impression d'un discours personnel, individuel, ou situé et partial. Au lieu de dire « je pense que », dites « les gens », « on », « tout le monde ».

Préférez le « tu qui tue ». Parlez sur l'identité des gens : « tu es bête », « tu te la pètes », « tu en fais trop », « tu prends trop les choses à cœur », « tu n'es pas capable de ».

Ne parlez jamais de vos besoins. Cela vous rendrait vulnérable. Sauf si c'est bien maîtrisé : vous pouvez faire part de faux besoins, soit pour amadouer l'Agent et le rendre docile, soit pour mettre une limite qui ne puisse pas être remise en question. Et vous pouvez toujours déguiser vos exigences en besoins : « j'ai besoin que tu... » Ce n'est pas un vrai besoin, mais ça en a l'apparence. C'est une manière d'imposer votre volonté sur l'Agent.

Finissez vos prises de paroles par des **exigences claires et indiscutables**. « Tu dois faire ceci », « tu dois être comme cela ». De nouveau, vous êtes chez vous dans le Milieu, l'Agent pas. Votre maison, vos règles. Imposez-les avec un point final, et pliez l'Agent à votre volonté.

Vous pouvez aussi utiliser des **exigences extrêmement**

imprécises pour semer la crainte chez l'Agent. Il n'y a rien de plus insécurisant qu'un ordre donné avec conviction et la promesse d'une grosse bardée s'il n'est pas respecté — sans savoir exactement quel est l'ordre en question et donc sans avoir la capacité de le respecter.

Contrôlez l'opinion publique

La manière dont l'Agent sera perçu dans le Milieu dépend éminent de ce qui est dit publiquement de lui. Vous ne devez donc jamais valider *publiquement* l'Agent et ses projets, donner l'impression que l'on pourrait être d'accord avec lui, ou le soutenir. Cela lui donnerait de la crédibilité¹⁴.

En public, ne parlez jamais positivement de l'Agent ou de ses projets. S'il y a des problèmes, des critiques ou des peurs — lâchez-vous. S'il n'y en a pas, ne parlez pas de l'Agent.

Si vous vous trouvez dans une situation où vous ne pouvez pas faire autrement que de parler de l'Agent et de ses projets, et qu'il n'y a pas de problèmes que vous pouvez exploiter — ou pire, qu'il y a des résultats positifs pour l'Agent — **parlez-en factuellement**. Si vous transmettez des informations de manière détachée, ce sera perçu comme une prise de distance par rapport à l'Agent, et donc une non-approbation.

S'il n'y a pas de problèmes, critiques ou peurs, vous pouvez peut-être les créer malgré tout. Après avoir parlé factuellement, mettez en lumière les risques possibles. Attardez vous sur les désaccords et jalousies potentiels. Parler des différentes peurs que cela pourrait susciter. Même si ces éléments sont théoriques : vous pourrez peut-être les créer tout en donnant l'impression de vouloir les éviter. Pensez à un pilote d'avion qui dirait : « n'ayez pas peur, il n'y a pas de *turbulences* prévues, et donc très peu de chances de faire un *accident mortel* aujourd'hui » — en nommant

¹⁴Cf. *Décrédibilisez l'Agent*, p. 40.

les choses ainsi, il nourrirait la peur des passagers, qui ne penseraient qu'aux turbulences et aux accidents mortels.

Quoi qu'il arrive, ne montrez jamais d'enthousiasme, et ne remerciez jamais publiquement l'Agent pour ce qu'il fait. Il ne faut pas donner l'impression qu'il est le bienvenu.

En privé, par contre, la donne est différente. Vous pouvez confronter et critiquer l'Agent, mais vous pouvez aussi choisir de lui donner votre soutien. Tant que ça reste des paroles, et que ça n'est pas public, ça n'a aucun effet — si ce n'est de rendre l'Agent docile. Il vous écouterait alors plus facilement, sera plus confiant et donc plus manipulable pour effectuer d'autres stratégies contenues dans ce manuel.

Et si vous décidez de le poignarder dans le dos plus tard, ça n'en sera que plus douloureux.

Contrôlez les dynamiques générationnelles

S'il y a une différence d'âge entre l'Agent et la moyenne d'âge de votre Groupe, utilisez cela à votre avantage, mais soyez très vigilants.

Si elles sont mal gérées, les dynamiques générationnelles peuvent être catastrophiques : les aînés feront de la place aux plus jeunes en leur offrant un cadre bienveillant et sûr. Cela permettra aux jeunes de mettre à profit de tous leur énergie, leur créativité et leur expertise tacite du terrain. S'ils font des erreurs, les encouragements et conseils des anciens leur permettront de continuer et de progresser. Ce qui honorera et donnera du sens à l'engagement des aînés.

C'est dramatique.

Il faut vous rappeler ce que vous avez souffert et donné pour arriver où vous êtes. Ces jeunes paresseux veulent profiter de votre dur labeur sans lever le petit doigt. Résistez !

Qu'ils soient comme vous : Vous êtes chez vous. Votre maison, vos règles. Imposez votre langage¹⁵, votre culture, vos références, votre management, votre rythme.

Si ce n'est pas comme vous, c'est faux ! Punissez les comportements déviants, et encouragez les comportements d'assimilation.

¹⁵Cf. *Contrôlez la communication*, p. 45.

Que votre plancher soit leur plafond : vous êtes matures et expérimentés, vous restez au contrôle. Ils ne doivent pas vous dépasser. Soyez le goulet d'étranglement par lequel toutes les décisions et activités doivent passer. Contrôlez, cadrez et soumettez !

Traitez-les comme des ignares : ils sont jeunes donc bêtes, mais ils ne le savent pas. C'est votre mission de le leur faire comprendre. Ne prenez jamais au sérieux ce qu'ils disent. Expliquez-leur constamment comment fonctionnent les choses (de votre point de vue). S'ils posent des questions, dites-leur quelle question ils auraient plutôt dû poser. Surtout, ne les écoutez-pas. C'est votre tour de parler, jamais le leur. N'hésitez pas à leur couper la parole fréquemment.

Critiquez-les jeunes publiquement : cela les aliénera, et les fera partir aussi vite qu'ils sont venus. Critiquez leurs habits, leurs langages, leurs musiques, leurs manières (ou complimentez-les quand ils s'habillent, parlent ou agissent comme vous). En particulier, critiquez leur manque d'égard envers vous — peu importe si c'est vrai.

Par exemple, à table, si des jeunes proposent d'aider au service refusez discrètement. Puis reprochez-leur publiquement de ne pas avoir aidé. Et ignorez tous leurs efforts d'intégration, et tentatives de vous honorer.

Si vous avez eu des enfants : pensez à ce qui n'a pas marché, ou ce qui pourrait faire du mal et irriter, et faites ça aux plus jeunes.

Par exemple : ne tolérez pas la moindre erreur ni le

moindre faux pas, disciplinez sec, soyez arbitraire. Moquez-vous d'eux publiquement. Critiquez et reprochez, n'encouragez jamais, ne dites rien de positif. Veillez à ce que le cadre soit le plus flou possible (règles contradictoires, pas explicites, etc.) puis reprenez sévèrement toutes les erreurs.

Si vous avez des petits enfants : pensez à ce qui irrite le plus *les parents* de vos petits-enfants — et faites ça par rapport aux engagements de l'Agent.

Par exemple : donnez des conseils non-sollicités, expliquez pourquoi il fait faux sans chercher à comprendre, imposez vos méthodes et valeurs, n'aidez pas, etc.

Écoutez ce que dit le Prophète¹⁶, et faites l'inverse :

Vos enfants ne sont pas vos enfants. Ils sont les fils et les filles de l'appel de la Vie à elle-même, Ils viennent à travers vous mais non de vous. Et bien qu'ils soient avec vous, ils ne vous appartiennent pas.

Vous pouvez leur donner votre amour mais non point vos pensées, Car ils ont leurs propres pensées. Vous pouvez accueillir leurs corps mais pas leurs âmes, Car leurs âmes habitent la maison de demain, que vous ne pouvez visiter, pas même dans vos rêves.

Vous pouvez vous efforcer d'être comme eux, mais ne tentez pas de les faire comme vous. Car la vie ne va pas en arrière, ni ne s'attarde avec hier.

¹⁶Khalil Gibran, *Le Prophète*, 1923.

Vous êtes les arcs par qui vos enfants, comme des flèches vivantes, sont projetés. L'Archer voit le but sur le chemin de l'infini, et Il vous tend de Sa puissance pour que Ses flèches puissent voler vite et loin.

Que votre tension par la main de l'Archer soit pour la joie ; Car de même qu'Il aime la flèche qui vole, Il aime l'arc qui est stable.

Contrôlez les conseils

Votre Milieu comporte probablement des comités, conseils, assemblées, etc. Des rôles sont traditionnellement distribués dans les bureaux : président, secrétaire, trésorier. Voici quelques pistes pour utiliser ces postes à votre avantage.

Abusez de la présidence

Traitez de manière prioritaire les questions de gestion et les problématiques urgentes opérationnelles. Tout ce qui concerne la bonne marche de l'existant. Les questions de fond et de stratégies doivent être remises à plus tard par tous les moyens possibles. De même, travaillez en priorité à la santé des ressources *matérielles* (finances, bâtiments), et ne vous préoccupez pas de la santé des individus et de leur relations.

Monopolisez le temps avec des choses sans importance pour éviter d'aborder les sujets qui pourraient amener à des changements. Pour perdre du temps, vous pouvez par exemple : passer beaucoup de temps à corriger les PVs (plutôt que de faire ça avec des outils de travail adaptés et efficaces) ; faire de la transmission d'information, comme des compte-rendus de séances diverses (plutôt que de faire ça par exemple par mail) ; monopoliser le temps avec des échanges bilatéraux qui ne concernent pas l'ensemble du groupe.

En tant que président, vous avez la possibilité d'interpréter le règlement de la manière qui vous arrange le plus — et qui Résiste le mieux à l'Agent. Et interdisez absolument toutes les exceptions au règlement — c'est à dire à votre lecture du règlement. Soyez intransigeant. Le seul moyen d'apporter un Changement est de désobéir au rè-

blement qui protège l'existant, c'est votre rôle d'en dissuader l'Agent. Ne vous inquiétez pas, vous pourrez toujours faire des exceptions quand cela vous arrange. Vous pouvez justifier cela en disant par exemple : « c'est une situation extraordinaire », « c'est évident », « c'était une décision à prendre dans l'urgence ».

N'hésitez pas à être partial quand il s'agit de discriminer l'Agent : distribuez la parole de façon inégale, donnez du crédit aux narratifs qui vont dans votre sens, faites venir les invités qui sont vos alliés et refusez les suggestions de l'Agent.

Dans les discussions, faites ressortir les « non ». Lorsqu'un Agent fait une proposition, listez directement tous les problèmes qui viennent en tête. Et il en viendra, la réaction humaine première face au changement est de dire non. Ne laissez pas à l'Agent la possibilité de répondre aux arguments, passez en revue tous les problèmes qui vous viennent en tête. Et quand vous avez fait le tour, recommencez. Le but est de prendre du temps, d'éviter de parler vraiment, et de bien montrer que tout ce que l'Agent suggère est hautement problématique et mal pensé.

Abusez du secrétariat

Secrétaire, vous avez entre vos mains une des armes les plus puissantes : un stylo.

Vous décidez de la manière dont vos échanges et décisions entreront dans l'histoire. Vous laissez la trace qui servira de preuve au cas où un conflit émerge.

Contrôlez le narratif. Écrivez l'histoire — votre histoire, selon votre perspective. Écrivez les critiques contre l'Agent,

et pas ses explications. Écrivez les arguments en faveur du statut quo, et pas ceux en faveur du Changement.

Bien sûr, cela demande un peu de tactique : si vous êtes trop évident, cela se remarquera à la prochaine lecture du PV. Vous avez plusieurs stratégies possibles :

1. La finesse. Distordez *légèrement* la réalité. Mais faites-le beaucoup. Au point que si l'Agent souhaite corriger l'ensemble du narratif, il doit réécrire tout le PV. Il passera pour un pinailleur, ou pour quelqu'un qui ne peut pas travailler en équipe et apprécier le travail des autres. Et s'il ne le fait pas systématiquement, il restera suffisamment d'éléments discriminants à son égard.
2. La brutalité. Si quelqu'un remet en question votre PV, prenez-le personnellement, mettez-vous en colère, faites un scène, comme si c'était l'œuvre de votre vie qui était attaquée. Si vous êtes suffisamment agressif à ce moment, vous dissuaderez les corrections futures.

Abusez de la trésorerie

En tant que trésorier, vous contrôlez un des narratifs les plus importants : celui de la santé financière de votre Milieu. Et vous le savez parfaitement, les comptes et bilans sont une *interprétation* de la situation financière. Vous pouvez les manipuler pour leur faire dire absolument tout ce que vous voulez. Et comme la plupart des gens n'y comprennent rien, ils n'y verront que du feu.

Veillez à donner une impression de *pauvreté*, de *manque*, en faisant apparaître des déficits. Pas assez pour que ce soit menaçant pour le Milieu (cela pourrait amener de l'ou-

verture à des Changements), mais assez pour donner l'impression qu'il faille se serrer la ceinture, couper toutes les dépenses inutiles, et activer l'instinct de préservation. En situation de déficit, on tend à se tourner vers ce qui rassure, ce qui est connu. Cela renforcera donc très fortement l'homéostasie du Milieu.

Différents éléments autour de la gestion de l'argent sont détaillés dans la stratégie **Contrôlez les ressources**.

En tant que trésorier ou caissier, il est un pouvoir qui vous est propre : celui de charger émotionnellement des actes anodins comme le sont les transactions financières opérationnelles du quotidien. Quand quelqu'un vient vous demander de l'argent ou un remboursement, même pour quelque chose qui a été budgété, mettez-vous en colère. Montrez à quel point c'est pénible et douloureux pour vous de voir de l'argent quitter la caisse. Rendez les gens effrayés de venir vous voir, et coupables de dépenser de l'argent pour des choses si peu importantes...

Et encore...

- Donnez du poids aux rumeurs et aux ragots. Laissez leur de la place dans les conseils pour influencer les décisions. Et utilisez votre place dans un conseil pour en créer.
- Si possible, placez des gestionnaires et des juristes dans les conseils. Pas des visionnaire, des créatifs ou des empathiques. Corollaires, privilégiez les discours neutres, factuels ou pessimistes sur les discours créatifs, ou optimistes.
- Privilégiez des conseils très grands. Plus un conseil est grand, moins il est efficace. Les choses prendront plus de temps, et les décisions ressembleront plus à la culture du

Milieu.

- Parlez de choses qui ne sont pas de votre responsabilité mais de celles des autres. Discutez de ce sur quoi vous n'avez aucun pouvoir, et ne discutez pas des choses sur lesquelles vous avez de l'influence. Vous pourrez ainsi être sûrs que rien ne change.

Contrôlez les processus d'évaluation

Pour contrôler le narratif¹⁷, vous devez contrôler les processus d'évaluation afin de définir les normes du succès. Vous décidez ce qui est évalué, par qui, quand et comment.

Le **qui** est relativement simple : ils faut que ce soit les gens du Milieu qui donnent leur avis. Et si possible les plus Résistants du Milieu : ceux qui n'auront pas cherché à écouter les manigances de l'Agent, et qui n'ont pour lui que haine et mépris. Moins ils comprennent ce dont il est question, mieux c'est. Et plus ils auront pratiqué des techniques d'intimidation, violence psychologique et maltraitance sur l'Agent, plus ils seront efficaces à cet endroit.

Le **quoi**, là aussi, est très simple. On évalue uniquement l'Agent, ses projets et ses activités. On n'évalue pas la tradition, « ce qu'on a toujours fait comme on l'a toujours fait ». Ça, c'est bien par définition, et cela fonctionne bien. Si par hasard cela ne fonctionnait pas, ce n'est pas de notre faute, c'est que quelque chose a changé dans la société — ce qui est bien la preuve que le Changement est mauvais. Mais ce n'est pas une raison pour nous remettre en question.

Le **quand** demande un petit peu plus de subtilité, mais le principe est simple : on évalue quand c'est le pire pour l'Agent. Soit trop tôt, pour qu'il n'ait pas encore pu faire ses preuves. Soit dans une crise, pour bien la documenter. Soit à un moment où l'Agent est sous pression, pour en rajouter.

Le **comment**, finalement. Vous définissez les mesures du succès — pas l'Agent. Le but est de pouvoir ignorer complètement les fruits que l'approche de l'Agent a apportés,

¹⁷Cf. *Contrôlez la communication*, p. 45.

afin de ne pas lui donner de crédit.

Une des mesures doit être **la satisfaction des gens du Milieu**. Et par « gens du Milieu », on pense aux *vrais* gens du Milieu : les plus Résistants. Ceux qui ont commencé à s'allier à l'Agent ne sont plus objectifs et neutres pour une évaluation sérieuse. Faites parler ceux qui sont restés impartiaux.

Une autre mesure est **l'excellence**, ou l'absence de prise de risque et d'échecs. Il faut tuer l'idée que les échecs ou les erreurs sont des sources d'apprentissage, c'est un levier de changement. Si on veut être un peu sérieux, on vise la réussite, et la réussite uniquement.

Cela implique deux choses :

1. *En cas d'échec de la Résistance* : on ne doit pas perdre la face, donc ils suffit de redéfinir l'échec en succès (ou en zone grise). Donnez une explication *ad hoc* qui justifie l'échec : « c'est normal », « c'est la réalité », « c'est la faute d'untel », « c'est la société qui se dégrade », etc. Si l'on change le narratif, l'échec n'en est plus un. Il peut même devenir une force : un sujet de fierté, de persévérance, un marqueur identitaire.

Toutefois comme on n'évalue pas la Résistance, ce genre de situation ne devrait normalement pas se présenter.

2. *En cas d'échec de l'Agent* : coupez-lui la tête. Montrez qu'il avait tort, comme on le voit avec l'échec en question, et montrez que vous l'aviez annoncé. Écrasez l'Agent, empêchez-le de se remettre sur ses pieds. Empêchez surtout que lui ou d'autres apprennent de cet échec et se remettent à l'ouvrage : ils deviendraient de meilleurs Agent.

Finalement, et c'est un principe général à utiliser sans modération, **comparez le pire de l'Agent avec le meilleur du Milieu**. Ses *erreurs* sont représentatives de qui il est, elle révèle son incompétence et sa malhonnêteté. Nos erreurs, on n'en parle pas, ça arrive, « que celui qui n'a jamais péché nous jette la première pierre. » Au contraire, pour les Résistants, les *réussites* sont révélatrices de qui nous sommes, le meilleur de ce que nous produisons et faisons.

Contrôlez le niveau de maltraitance

Puisque l'Agent met en péril des acquis nobles et honorables, tous les coups sont permis pour protéger le Milieu de son influence néfaste. Si l'Agent ne veut pas partir de son plein gré, ou se laisser assimiler, il est de votre responsabilité de le détruire.

« Maltraitance », « violence psychologique », « harcèlement moral », « mobbing ». Des termes injustes pour décrire l'action somme toute parfaitement respectable de courageux Justiciers qui s'élèvent bravement contre le chaos.

Les Justiciers ne peuvent pas agir sans la complicité passive du reste du Milieu. Or, chaque milieu a un seuil de tolérance à la maltraitance. Si ce seuil est trop bas, vous devez l'élever, afin de créer un climat dans lequel les Justiciers pourront lutter contre l'Agent efficacement. Pour ce faire, tolérez simplement la violence psychologique. Ne vous en émuvez pas, ne réagissez pas aux plaintes, montrez bien que ce n'est pas un problème.

Mettez en avant en particulier des gens ayant des attitudes maltraitantes (le Manipulateur, le Tyran, le Dictateur¹⁸). Montrez que le plus important est la qualité du travail qu'ils accomplissent pour le Milieu, et qu'on peut bien leur pardonner leurs petites excentricités.

Beaucoup de **techniques de maltraitance** ont déjà été distillées dans ce manuel. Pour rappel, en voici quelques-unes des plus efficaces :

¹⁸Cf. *Une typologie des Résistants*, p. 32.

- Utilisez la CNNV : la parole est notre arme la plus blessante.
- Pratiquer la tactique de l'escarmouche : tombez arbitrairement sur l'Agent en sortant de nulle part. Créez un climat d'insécurité constante.
- Faites circuler des rumeurs sur l'Agent : d'une part cela casse sa crédibilité, d'autre part cela crée un climat de peur diffuse.
- Communiquer vos exigences de manière floue, afin que l'Agent soit dans l'impossibilité d'y répondre, et forcément en tort.
- Diffamez autant que possible, faites circuler vos critiques à l'égard de l'Agent publiquement.
- N'écoutez pas ce que dit l'Agent, ne le prenez pas au sérieux. En particulier s'il vient parler de maltraitance. De manière générale, empêchez-le de s'exprimer.
- Ayez un maximum de doubles standards, de « faites ce que je dis pas ce que je fais ». Mettez des exigences sévères sur l'Agent, et faites des exceptions pour vous : « cas exceptionnelle », « situation de crise », « question de bon sens. »
- Montrez que c'est une faiblesse propre de l'Agent de se sentir blessé par ce climat, qu'il est fragile et instable.

Pour une approche plus systématique, Leymann a fait un travail remarquable d'**inventaire des techniques de maltraitance** les plus efficaces¹⁹. On peut s'en inspirer largement. Il les classe en 5 catégories :

1. Empêcher l'Agent de s'exprimer
2. Isoler l'Agent
3. Discrediter l'Agent dans son travail

¹⁹Il s'agit du LIPT, *Leymann Inventory of Psychological Terror*. Cf. I. Niedhammer, S. David, S. Degioanni et 143 médecins du travail, le « Leymann Inventory of Psychological Terror », *LIPT Rev Epidemiol Sante Publique* 2006 ; 54 : 245-62.

4. Déconsidérer l'Agent auprès des collègues
5. Compromettre la santé de l'Agent

Soyez vigilants tout de même dans **l'intensité et la durée de la maltraitance**. Ne dépassez pas la barre des 1 agression par semaine pendant 12 mois, qui est la mesure utilisée pour parler de harcèlement moral. Variez les plaisirs, par exemple en laissant quelques semaines calmes, puis une ou deux semaines extrêmement intenses, et ainsi de suite.

Sachez toutefois que ces méthodes répertoriées par Leymann ne sont pas les seules. Elles sont même assez criardes, et l'on peut faire beaucoup plus subtil, ce qui isole d'autant plus l'Agent. Par exemple, l'utilisation de « **micro-agressions** » : de tout petits comportements ou propos qui portent préjudice, et qui sont difficiles à détecter. Mais qui s'accumulent jusqu'à faire craquer la personne. Inspirez-vous des manières dont sont traités les étrangers, les femmes, les homosexuels ou les handicapés.

Finalement, ciblez vos approches sur les **failles propres de l'Agent**. Trouvez ses points faibles, et attaquez-le là-dessus. Comprenez les choses qui le font stresser, et augmenter la pression.

Vous pouvez par exemple vous poser la question de ses besoins psychologiques, en vous inspirant des profils identifiés par Kahler dans la *Process Communication*²⁰ :

- C'est un *rêveur*, il a besoin de solitude et de calme ?
Mettez-le sous pression, ne lui laissez pas de temps de

²⁰Cf. Taibi Kahler, *Communiquer, motiver, manager en personne*, Inter-Éditions, 2009. Ou en français, Eric Berne, *Que dites-vous après avoir dit bonjour*, Tchou, 2006.

réflexion, forcez-le à participer à de nombreuses interactions humaines, critiquez sa passivité ou son manque de sociabilité. Faites-lui sentir qu'il n'est pas voulu.

- C'est un *empathique*, il a besoin de reconnaissance pour qui il est et d'un environnement sensoriel bienfaisant ? Ne vous intéressez pas à lui, empêchez-le d'exprimer ses ressentis ou moquez-vous-en. Offrez un environnement froid, conflictuel, agressif. Faites-lui sentir qu'il n'est pas aimable.
- C'est un *rebelle*, il a besoin d'interactions joyeuses et d'indépendance ? Imposez-lui des tâches répétitives, laborieuses et rébarbatives, ne le faites pas travailler en équipe sauf si vous pouvez garantir des échanges froids et formels. Critiquez son enthousiasme puéril. Faites-lui sentir qu'il n'est pas acceptable.
- C'est un *promoteur*, il a besoin d'excitation et de défis ? Confiez-lui uniquement des tâches faciles et accessibles, placez-le au milieu de discussions fastidieuses qui ne débouchent sur rien. Faites-lui sentir qu'il n'est pas vivant.

Contrôlez les ressources

Les ressources matérielles de votre Milieu ne sont pas l'élément le plus important : la ressource principale est les gens. Mais en mettant l'accent sur les ressources matérielles, vous pouvez facilement augmenter la Résistance générale. De plus, en créant l'habitude de la gestion mécanique des ressources matérielles, vous pourrez très facilement reproduire la même mécanique sur les « ressources humaines », ce qui vous donnera encore plus de contrôle.

Contrôlez l'argent

Comme dit précédemment²¹, le trésorier a un pouvoir tout particulier pour implémenter ces stratégies. Mais ce n'est pas le seul.

L'argent n'est pas le nerf de la guerre, mais vous pouvez donner l'impression que ça l'est. Cela vous permettra de contrôler un grand nombre d'activités, d'imposer votre vision des choses et votre rythme.

Le plus important, peut-être, est de créer un **attachement émotionnel** à votre argent. C'est votre argent. Il est pour vous, vous l'avez durement et fidèlement gagné, c'est votre sécurité principale face à l'avenir. Plus les questions d'argent sont chargées émotionnellement, plus il sera difficile de le détourner pour des activités en faveur du Changement.

Mettez-vous en colère quand des dépenses vont dans le sens du Changement — même si elles ont été budgétées, vous pourrez ainsi toujours rattraper des décisions avec lesquelles vous n'étiez pas d'accord. Créez de la peur et

²¹Cf. *Contrôlez les conseils*, p. 66.

de la culpabilité dans l'utilisation de l'argent par l'Agent, pour limiter son action au maximum.

Ayez des **budgets rigides**. Il faut décider de la manière dont l'argent sera utilisé le plus tôt possible, pour ne pas s'écarter de la ligne décidée. Et il faut décider avec le plus de monde de votre Milieu, pour être sûr que la ligne soit en faveur du Milieu. Et ensuite suivez à la lettre le plan qui a été fixé à l'avance. Que les budgets soient donc établis très en avance, en passant devant un maximum de conseils et commissions possibles²².

Vous devez surtout éviter des budgets aux attributions larges, qui offriraient de la marge de manœuvre, et qui permettraient d'utiliser l'argent en fonction des choses qui se passent sur le terrain : ce serait ouvrir la porte à l'émergence de Changements importants.

De même, si vous avez des **fonds**, ayez des fonds avec des attributions très spécifiques, ou au contraire très floues, de manière à ce qu'ils ne soient pas utilisés à autre chose qu'au maintien du Milieu.

Créez une **mentalité** où toute dépense est une *perte* plutôt qu'un *investissement*. Visez des budget équilibrés en tout temps, et si possible engrangez des réserves « pour les jours mauvais. » Jouez sur la peur de l'avenir qui justifie de se serrer la ceinture aujourd'hui pour ne maintenir que le stricte essentiel (et le Changement ne fait pas partie de l'essentiel). Dites que vous ne voulez pas « créer des jaloux » en utilisant votre argent, parce que d'autres sont moins privilégiés que vous et ça ne serait pas juste vis-à-vis d'eux. Investissez uniquement dans ce qui produit de l'argent (placement bancaire ou immobilier) mais qui n'a aucun impact sur votre Milieu.

²²Cf. *Contrôlez le rythme*, p. 51.

Et bien sûr, **critiquez** ceux qui suggèrent d'investir de l'argent dans des personnes ou activités qui bouleverseraient vos habitudes, et montrant bien qu'ils sont dépensiers, irresponsables, et qu'ils ne s'intéressent qu'à l'argent du Milieu.

Contrôlez les bâtiments

Si vous avez des bâtiments, terrains ou espaces associés à votre Milieu, vous pouvez aussi les utiliser pour augmenter la Résistance. L'idée principale est d'envoyer un message d'inhospitalité à toute personne extérieure au Milieu.

Confiez la gestion des bâtiments à un **comité à part**, prévu à cet effet. Cela fera une étape de plus, un délai de plus, un groupe de plus à convaincre avant de pouvoir apporter des Changements.

Créez là aussi un **attachement émotionnel** très fort aux bâtiments. Que les plus anciens Résistants soient réellement peïnés si des Changements devaient arriver.

Manifester-le avec une décoration et une atmosphère qui représente le Milieu, et serve de **marqueur identitaire**. Qui distingue bien le *Nous* du *Eux*. Par exemple des tableaux créés par des anciens il y a 30 ans, des teintures qui rappellent aux Résistants leur jeunesse. Il faut que les gens du Milieu se sentent bien, et que les gens extérieurs comprennent non seulement qu'ils ne sont pas chez eux, mais aussi qu'ils sont chez quelqu'un d'autre. Et qu'ils ne doivent rien toucher, rien bouger, et bien se tenir.

Et cela va de soi, empêchez tout changement d'atmosphère. Ne laissez pas aux Agents la possibilité d'apporter la moindre modification qui les ferait se sentir chez eux.

Optez pour une **planification à long terme** et des réserva-

tions très en avance dans le temps, afin de limiter la marge de manœuvre de l'Agent. Et dans les réservations, donnez la priorité aux gens du Milieu qui ne menacent pas le statu quo.

Dans les négociations avec l'Agent qui aimerait utiliser les bâtiments pour apporter des Changements, pratiquez les différentes stratégies développées par ailleurs. Notamment : anticipez le pire, demandez des règlements, soyez agressifs et empêchez l'Agent de s'expliquer.

Contrôlez les gens

Considérez les gens comme des biens matériels, et faites les danser sous vos doigts.

De manière générale, les gens sont des commodités au service de la structure et de la culture du Milieu. Et pas l'inverse : vous n'êtes pas là pour offrir un espace de développement et de croissance personnelle pour les gens. Cela risquerait d'attirer de nouvelles personnes dans le Milieu. Et donc d'ouvrir la porte à toutes sortes de Changements moribonds.

Traitez les cahiers des charges comme des listes de tâches que les employés doivent exécuter à la lettre. Laissez-leur le moins possible de marge de manœuvre²³.

²³Cf. *Rigidifiez la hiérarchie*, p. 13.

Conclusion

Vous avez maintenant quelques nouvelles cartes en mains pour Résister aux Changements qui vous menacent.

En même temps, vous n'aviez probablement pas besoin qu'on vous explique ces choses : elles sont assez naturellement ancrées en nous tous.

N'hésitez pas à partager vos propres expériences de Résistance, dans votre Milieu et plus largement. C'est par des conversations larges et honnêtes sur ces questions que nous parviendront *peut-être* à passer au dessus du problème que représente le Changement.

Mieux vaut mourir fidèles à ce que nous connaissons et maîtrisons, que d'ouvrir une brèche à une Vie nouvelle et inconnue qui pourrait tout changer !

PETIT MANUEL DE RESISTANCE AU CHANGEMENT

Nouvelles technologies, mariage pour tous, jazz, écologie... Chaque jour, une nouveauté veut s'installer dans nos paroisses et perturber notre mode de vie séculaire. Or, l'Évangile nous appelle à conserver comme un trésor le dépôt de notre tradition.

Ce manuel vous donnera tous les éléments dont vous avez besoin pour protéger efficacement votre paroisse des changements du siècle présents, dominé par le prince de la puissance de l'air.

KARL OSWALD est un auteur réformé best-seller, dont les ventes totales se comptent en centaines d'exemplaires. Il est l'auteur notamment de *C'est plus ce que c'était* (2006), *On ne peut plus rien dire* (2011) et *Mais c'est de l'humour...!* (2016), et *La culture appartient aux cultivés* (2017).

presses paroissiales
protestantes

