

## Comment mener une lutte perdue d'avance ?

ou

Repenser le mode de fonctionnement du collectif Méga  
Canal Non Merci



Anaïs CHANSON, Clara CURINIER DELORME, Margaux LAINÉ  
et Jules VALLET

Le projet de canal Seine-Nord Europe ne fait pas que des heureux, un collectif de lutte, Mega canal non merci, se monte alors afin d'empêcher cette structure. Cependant, il semblerait que ce collectif se retrouve face à de nombreux obstacles et ait du mal à mener des actions efficaces. Nous proposons alors de repenser le fonctionnement de ce collectif.

## 1. Contexte



Afin de comprendre les enjeux de notre sujet, commençons d'abord par établir le contexte.

1

## Le canal Seine-Nord Europe

- Projet de liaison fluviale de 107 km entre Compiègne et Aubencheul-au-Bac.
- 5 milliard d'euros d'argent public.
- 2500 hectares de surface agricole, naturelle et forestière mobilisés.
- Menace de plus de 180 espèces protégées.
- Emplois mal payés et précaires.

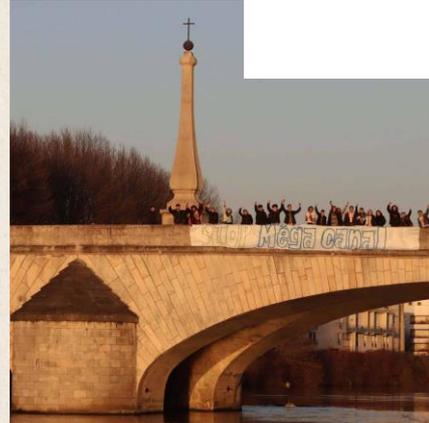


3

Le projet contre lequel s'indignent les militants du collectif que nous étudions est une liaison fluviale de 107 km reliant Compiègne et Aubencheul-au-Bac. Il présente de lourdes conséquences économiques car il coûterait 5 milliards d'euros d'argent public. Mais il a aussi des impacts écologiques car c'est 2500 hectares de surface agricole, naturelle et forestière qui seront détruits et qu'il menace plus de 180 espèces protégées. Enfin, les conséquences sociales sont aussi importantes car il mobiliserait de nombreux emplois mal payés et précaires.

## Le collectif Mega Canal Non Merci

- Une cinquantaine de personnes en tout, une vingtaine à Compiègne.
- Différentes commissions
- Organisation horizontale.
- Implication dépendante de la motivation de chacun.



Face à ce projet délétère, des citoyens se sont rassemblés afin de mutualiser leurs forces pour faire monter l'opposition et tenter d'arrêter le projet. Ils ont créé le collectif nommé « Méga Canal Non Merci » qui est aujourd'hui le sujet de notre présentation. Ce collectif, créé il y a quelques années, regroupe une cinquantaine de personnes au total dont une vingtaine à Compiègne où se concentrait jusqu'alors la mobilisation. Il est composé de plusieurs commissions (juridique, communication, etc.) et son organisation est souhaitée horizontale. Les réalisations de ce collectif dépendent des implications des membres, fluctuantes en fonction des différentes motivations de ceux-ci.

## 2. La commande



Maintenant que le contexte est posé, passons à la commande.



Le collectif MCNM rencontre plusieurs problèmes qui gênent son développement et à réaliser sa mission - faire monter l'opposition et tenter d'arrêter le projet du CSNE. Ces problèmes constituent les raisons de l'appel à DI05.

Nous nous sommes basés sur les retours des membres du collectif, récoltés lors d'une réunion dédiée. On nommera le document auquel nous avons eu accès le cahier de doléances. A partir de celui-ci, nous avons réalisé le constat commun des problématiques générales. Effectivement, le collectif actuel manque de structuration et d'organisation claire pour prendre des décisions et organiser des actions rapidement et respectueusement des avis de chacun.e des membres. Les conséquences de ce manque de valeur vécu sont :

- Le désinvestissement de membres du collectif ;
- La création de tensions internes ;
- L'inefficacité des actions.

## La commande

### Le problème de l'autogestion

Séparer la théorie de la pratique : on veut garder l'holocratie

#### Théorie

- holocratie : définition de Brian Robertson
- typologie des décisions : les décisions de fond doivent être prises collégalement
- notion importante pour les membres du collectif : démocratie participative

#### Pratique

- structure 100% horizontale : aucun niveau hiérarchique
- absence de leader et/ou de représentant et fonctionnement en cercle
- un concept qui bloque la réflexion ?

On arrive sur le premier point délicat de l'étude : qu'entend-on par "autogestion" ? Nous avons choisi de séparer ici sa théorie et sa pratique. La théorie s'appuie sur la définition de Brian Robertson : de petits groupes pouvant travailler individuellement mais faisant tous partie d'un tout (similitude avec un être vivant et ses cellules). Plus concrètement, de l'autogestion on souhaite garder l'holocratie. On souhaite que les grandes décisions du collectif restent prises par l'ensemble des membres pour que l'étude soit en accord avec les attentes des membres du collectif.

A l'inverse, on accepte de se séparer de la partie dite pratique de l'autogestion actuelle. Cela entend donc l'organisation entièrement horizontale actuellement mise en place, sans aucun niveau hiérarchique. De plus, un mode de fonctionnement sans figure de proue ou représentant est questionnable, étant donné que c'est une force dont le collectif se prive. On peut donc déjà à ce stade se demander si l'autogestion n'est pas un concept qui bloque la réflexion.

## La commande PRC et HPRC

### PRC

- format des prises de décisions
- mode de mise en place des décisions
- **structuration du collectif**
- **horizontalité de l'organisation**
- outils de communication interne

### HPRC

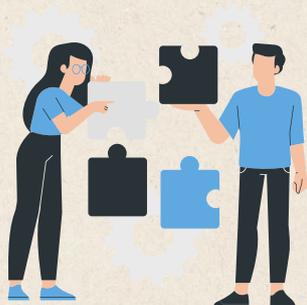
- nature des actions
- anonymisation des membres
- confidentialité des informations
- invirabilité des membres
- structure juridique
- **valeurs propres à l'holocratie : décisions prises collégalement**

Cette clarification étant faite, nous pouvons maintenant établir de PRC / HPRC de l'étude.

Dans le PRC d'abord, on choisit de pouvoir remettre en cause le format des prises de décisions ainsi que leur mode de mise en place étant donné que c'est ce qui impacte directement les points que l'on cherche à résoudre. La partie pratique de l'autogestion est bien entendue dans le PRC, ainsi que les outils de communication internes.

Hors du PRC, on trouve les points administratifs et juridiques du collectif tels que son identité (association 1901, club, etc.) ou la nature des actions (choix et mise en place). On trouve également des points pratiques comme le fait de ne pas pouvoir virer un membre en cas de désaccord (solution potentiellement envisageable selon les valeurs de chacun pour régler certains problèmes) ou encore la confidentialité des informations discutées en réunion. Enfin la théorie de l'autogestion, l'holocratie donc, est bien hors du PRC puisque l'on souhaite que les décisions continuent à être prises collégalement.

### 3. Analyse des problèmes



Analysons alors les difficultés de ce collectif.

### 3

#### Analyse des problèmes

Les non valeurs identifiées

- 1 L'autogestion
- 2 Des profils hétérogènes
- 3 Structure des réunions
- 4 Le Canal Seine-Nord Europe ou l'éléphant dans la pièce

10

Pour analyser nos problèmes, nous avons donc effectué un ACpb (disponible en annexe et non montré ici par souci de légèreté et de lisibilité) qui nous conduit à 4 non-valeurs qui vont chacune être détaillées.

- Le problème de l'autogestion, qui a déjà été évoqué et partiellement expliqué.
- Des profils très hétérogènes au sein du collectif créant des attentes différentes et donc des incompréhensions, mécontentements, tensions internes.
- La structure des réunions qui s'avèrent souvent longues et peu productives et qui sont donc source de frustrations.
- La difficulté d'affronter un ennemi bien plus puissant que soi et qui peut donner l'impression d'un combat perdu d'avance (ainsi que le fait de ne pas en parler, comme un sujet tabou).

### 3

#### Analyse des problèmes

L'auto-gestion, un concept mou

Un problème : l'autogestion empêche d'avancer

*"Chacun fait ce qu'il souhaite, s'engage dans le projet qu'il veut, prend des responsabilités ou non, vient en AG à sa guise."*



un système qui marche sur le papier, en pratique (quasi) jamais

Décalage entre :

la croissance rapide du  
collectif

VS

mode de gouvernance  
initial souhaité

Comme soulevé précédemment, la volonté seule "d'autogestion" dans le collectif est un problème car l'autogestion est un concept qui empêche d'avancer. En effet, ses définitions peuvent être variées, mais surtout ses interprétations et sa mise en place sont à chaque fois différentes.

Tirée du travail sur l'autogestion d'un groupe d'un semestre précédent, voici une définition possible qui avait été donnée : *"Chacun fait ce qu'il souhaite, s'engage dans le projet qu'il veut, prend des responsabilités ou non, vient en AG à sa guise."* . Un mode de gouvernance pareil ne peut fonctionner qu'en théorie si rien ne vient le cadrer.

On arrive donc à un décalage entre d'une part le mode de gouvernance initialement souhaité lorsque le collectif a vu le jour (ses aspirations), et d'autre part sa croissance rapide qui a augmenté le nombre de ses membres, donc de points de vue différents et à prendre en compte (la mise en place).

### 3

## Analyse des problèmes

Des profils hétérogènes, des attentes différentes

Les personas proposés et leurs critères/retours :



Gustave,  
Garagiste,  
père de famille,  
n'assiste pas à toutes les  
réunions



Valérie,  
habite à Allaines, donc  
loin



Maurice, dans la lutte  
depuis longtemps,  
décrie le manque  
d'implication des autres



Mathilde, étudiante  
ingénieure, frustrée  
du manque d'action  
du collectif

Personnas basés sur les retours des membres du collectif : Cahier de doléances

12

L'une des non-valeurs décelées dans l'ACPb (en annexe) se trouve être la pluralité de profils des militants, et leurs attentes vis-à-vis de l'écologie et de l'action du collectif. Nous nous sommes basés sur le cahier de doléances pour dresser 4 profils types, personnifiés par des personnas : Gustave, Valérie, Maurice et Mathilde. Nous avons imaginé pour chacun d'eux des profils différents :

- Gustave est garagiste, n'emploie pas tout son temps à la lutte contre CSNE et n'assiste pas à toutes les réunions
- Valérie habite à Allaines, dans la Somme. La Somme est sur le tracé du Méga-Canal mais aucun collectif de la taille de celui de Compiègne ne s'y est organisé. Valérie assiste à chaque réunion virtuelle, mais ne se rend pas à Compiègne.
- Maurice est un retraité ingénieur, il agit pour la cause écologique depuis longtemps. Il décrie le manque d'implication des autres membres.
- Mathilde est étudiante ingénieure à l'UTC. Elle est frustrée du manque d'action du collectif.

<b>3 Analyse des problèmes</b> <b>Des profils hétérogènes, des attentes différentes</b>		
	Des profils hétérogènes, des valeurs qui diffèrent dans la lutte	Attentes pratiques vis à vis du collectif
	L'écologie liée à la lutte sociale	holocratie/autogestion
	L'écologie bourgeoise	un suivi des informations même avec un engagement sporadique
	Le militantisme dans la plus grande légalité	Meilleur déroulé des réunions
	L'écologie technocrate	Amélioration de la gestion du temps pour ne pas en perdre / bonne distribution de la parole

13

Ces personas nous permettent de décrire deux phénomènes participant au manque d'efficacité du collectif.

Premièrement, ces personas ont chacun des valeurs qui diffèrent concernant la lutte.

- Mathilde lie la lutte écologique à la lutte sociale.
- Gustave fait ce que certains pourraient appeler de l'écologie bourgeoise (courant politico-existential qui fait reposer la lutte pour la préservation de la planète sur une série de mythes et de pratiques dépolitisantes mais fondamentalement politiques dans la mesure où elles conduisent à la préservation du capitalisme et des intérêts de sa classe dominante<sup>1</sup>).
- Valérie promeut un militantisme légal, ne pouvant se résoudre à agir dans l'illégalité.
- Maurice promeut une écologie technocrate, vantant ses connaissances accrues dues à son ancien emploi. Il rend son argument plus valable que ceux des autres car il "sait".

Deuxièmement, ces différents personas ne partagent pas les mêmes attentes pratiques vis à vis du collectif, ils souhaiteraient des améliorations sur différents points :

<sup>1</sup> <https://www.frustrationmagazine.fr/ecologie-bourgeoise/>).

- Mathilde souhaite conserver un semblant d'autogestion. La conservation au moins de l'holocratie est très importante selon elle, faisant partie de l'ADN du collectif.
- Gustave souhaite une meilleure mise en commun des informations, lui permettant de s'impliquer malgré un engagement sporadique dû à ses occupations autres.
- Valerie souhaite un meilleur déroulé des réunions, inefficaces et désagréables, seul point d'ancrage à ce collectif pour elle.
- Maurice souhaite que la gestion du temps de parole durant les réunions soit améliorée, afin que cette dernière soit mieux distribuée.

Nous tenterons par la suite de voir si ces attentes sont bien remplies par nos propositions d'amélioration. Ces personas nous serviront alors à vérifier que nous avons bien réussi à répondre au cahier des charges des membres du collectif, directement impactés.

**3 points principaux :**

- **La préparation de la réunion** : la préparation de la réunion n'est pas claire et ne répond pas aux attentes de chacun
- **Le partage de la parole** : certains s'expriment beaucoup tandis que d'autres pas du tout
- **Les réunions en visio** crée de la distance et engendre une difficulté de compréhension et un manque de convivialité

Une autre non-valeur se situe dans l'inefficacité des réunions et leur aspect désagréable. Cela joue un rôle essentiel dans l'investissement des divers membres du collectif et son efficacité car les réunions concentrent les moments de rencontre, de discussions, de travail et de décisions.

Nous avons identifié trois points principaux bloquants. D'abord, la préparation de la réunion est souvent peu claire et ne répond pas aux attentes de chacun. Ensuite, le partage de la parole n'est pas équilibré. Enfin, le format des réunions en visioconférence n'est pas adéquat.

### 3

## Analyse des problèmes

Les réunions sont inefficaces et désagréables

### La préparation de la réunion

non-valeurs	cause
pas d'ODJ	peu de gens souhaitent prendre la responsabilité de préparer puis d'animer la réunion
Désaccord entre les membres sur les sujets à aborder	Le moyen de communication (Signal) et ses différents groupes ne permettent pas de visualiser clairement l'ODJ en amont pour tous les participants
pas de limitation sur la quantité de contenu en fonction du temps disponible	Les thématiques de réunion n'étant pas très claires et les réunions peu nombreuses, les membres souhaitent aborder tous les sujets du moment en une seule réunion

15

Pour commencer, nous analysons la préparation de la réunion. Un premier problème identifié est l'absence d'ordre du jour. En effet, peu de membres souhaitent prendre la responsabilité de préparer puis d'animer la réunion.

Deuxièmement, les membres sont souvent en désaccord sur les sujets à aborder. Les moyens de communication actuels ne permettent pas à tous les participants de visualiser clairement l'objectif de la réunion et les sujets qui y seront à aborder. Cela crée alors des complications au moment de la réunion lorsque les membres souhaitent chacun aborder des sujets différents.

Finalement, une dernière non-valeur est le manque de limitation sur la quantité de contenu à aborder pendant la réunion en fonction du temps disponible. Les thématiques de réunion ne sont pas très claires et les réunions sont peu nombreuses. Ainsi, les membres souhaitent aborder tous les sujets du moment en une seule réunion.

### 3

## Analyse des problèmes

Les réunions sont inefficaces et désagréables

### Le partage de la parole

non-valeurs	cause
Certains parlent beaucoup	<ul style="list-style-type: none"><li>• les infos sont centralisées</li><li>• certains se sentent plus légitimes de parler (alors qu'ils ne le sont pas forcément)</li></ul>
D'autres pas du tout	<ul style="list-style-type: none"><li>• manque d'infos ou de connaissances</li><li>• ils ne se sentent pas légitime de parler</li></ul>

=> question du sentiment de légitimité

16

D'autre part, le déséquilibre du partage de la parole est une non-valeur cruciale au sujet des réunions du collectif. Pour le dire simplement, certains parlent énormément et d'autres pas du tout. Les causes du comportement des premiers sont la centralisation des informations, le sentiment de légitimité supérieure de certains membres par rapport à l'ancienneté dans le collectif, l'expérience, l'âge ou simplement la confiance en soi. Les seconds peuvent sentir qu'ils manquent d'informations ou de connaissances face à un sujet et se sentent moins légitimes de parler. La question du sentiment de légitimité est centrale dans cette non-valeur. Cependant, c'est une problématique complexe avec de multiples explications possibles. Face à un manque de temps, nous ne pouvons entrer en détail sur cette question même si plusieurs pistes sont possibles : construction sociale, différence genrée, différence de générations, etc.



Ce canal est un projet énorme qui est donc parrainé par des acteurs monstrueux (ou éléphanterques), on retrouve des sociétés gigantesques, des régions, des départements et il est même co-financé par l'Union Européenne. Cet ennemi polytêtes, possède un poids économique, des moyens de pressions et une autorité incontestable. Le collectif se retrouve donc face à cela avec des moyens qui peuvent difficilement rivaliser.

Tout le monde a conscience de cette faiblesse, cependant, si ce sujet flotte en permanence dans tous les esprits des membres du collectif, il n'est jamais vraiment abordé. En effet, se placer dans une position « perdue d'avance » ne plaît pas à tout le monde, certains ne voient plus l'intérêt de la lutte, d'autres trouvent que cela peut paraître contre-productif de parler de perte sans même avoir essayer de lutter.

Ainsi, il y a un manque de communication sur un sujet omniprésent, ce qui renvoie à l'expression de l'éléphant dans la pièce. On comprend que cela crée inévitablement des problèmes car ici il engendre des visions différentes de la lutte et donc des stratégies à adopter.

3

### Analyse des problèmes

Comment gérer une lutte face à un adversaire presque invincible ?

combat en position de force  
combat en position de faiblesse



**Différentes stratégies** de mener la bataille  
(36 stratagèmes)

Reconnaître cet écart = adopter une nouvelle vision du combat ≠ défaite

Essayer de penser comment on rassemble, on mobilise, on motive  
autour d'un problème face auquel on se sent impuissant.



communiquer, consensus  
sur la vision de la lutte

s'attacher aux  
petites victoires

stratégie du bâton  
dans les roues

18

Car en effet, on ne se bat pas de la même façon lorsqu'on pense remporter le combat et lorsqu'on sait que l'adversaire est presque invincible.

Un prérequis important pour communiquer sur ce sujet et ainsi mettre en place une stratégie plus adaptée est de décorrélérer le fait d'assumer d'être en position de faiblesse et le fait de perdre la bataille. Parler du déséquilibre de force ce n'est pas perdre mais simplement adopter une autre vision du combat. Il serait alors intéressant de se positionner dans une situation où la bataille est perdue d'avance afin de s'appuyer sur d'autres stratégies qui seraient peut-être plus adaptées à la situation.

En d'autres termes, ce qui manque à ce collectif, c'est d'essayer de penser comment on rassemble, on mobilise, on motive autour d'un problème face auquel on se sent impuissant.

Une fois que cette réflexion est posée, de nouvelles solutions peuvent alors s'imposer. Par exemple celle de s'attacher aux petites victoires, ou encore celle de la stratégie des bâtons dans les roues, qui est une bonne image pour montrer comment s'attaquer à un petit point sensible peut faire dérailler toute une machine. Il serait alors peut-être plus judicieux de ne pas s'attaquer à tous les niveaux d'un coup, mais déployer toute sa puissance sur un point stratégique qui pourra vraiment mettre un bâton dans les roues.

## 4. Nos solutions



Maintenant les problèmes analysés, que proposons-nous pour les résoudre ?

4

## Nos solutions

Quoi / Qu'est ce qui change ?

### Séparation du collectif en plusieurs par localisation :

- Création de MCNM Compiègne, MCNM Somme, etc. (réunion en présentiel)
- MCNM global qui les regroupe tous (réunions en visio)

### Réunions :

- lieu fixe
- régulièrement
- séparer les différents temps de réunions
- faire un ordre du jour
- faire un compte rendu des réunions
- séparation des rôles : secrétaire, coordinateur de la parole

**Système de communication :**  
différencier les groupes pour les annonces et pour discuter

### Position "perdue d'avance" :

- stratégie du bâton dans les roues
- s'attacher aux petites victoires

20

Tout d'abord ce sont les réunions que l'on propose de modifier. Tout d'abord, nous proposons une séparation du collectif en plusieurs localisations. Ainsi les membres présents en Somme pourront se réunir en présentiel sous la bannière de MCNM Somme par exemple. Puis des réunions globales, en visio, se feront en compagnie de tous les membres du collectif MCNM global. Ainsi, la convivialité des réunions en personne est préservée, même ajoutée au déroulement initial, participant alors au bien-être des membres.

Ensuite, nous proposons dans les réunions plusieurs changements. Les réunions seraient régulières, dans un lieu fixe (pour le cas des réunions en plus petit comité). On y annoncerait un ordre du jour puis la réunion type serait décomposée en différents temps pour différents sujets à aborder. Les rôles seraient séparés : le secrétaire et le coordinateur de la parole n'étant donc pas la même personne. Puis nous proposons que le système de communication soit réorganisé. Nous proposons un canal principal avec les annonces, des groupes pour le travail et concernant la lutte et d'autres groupes de discussion non-professionnels, où les membres pourraient discuter plus librement.

Pour finir, face à cette position "perdue d'avance", nous proposons la stratégie du bâton dans les roues. L'échelle du collectif est moindre par rapport à celle du CSNE, mais son action peut ennuyer et ralentir les travaux. S'attacher aux petites victoires serait alors une stratégie de maintien de la motivation des troupes et une mentalité d'avancement judicieuse pour continuer la lutte.

**Scénario n°1, en légère rupture**

- chaque membre se forme à la gestion de réunion (via un kit);
- à chaque réunion, un membre différent se porte volontaire pour diriger la prochaine
- parrainage des nouveaux membres (explication de l'historique, des dynamiques présentes)

**Scénario n°2, en rupture avec l'organisation actuelle**

- coordinateurs élus pour 6 mois en charge de préparer les réunions, s'occupent de l'administratif
- un membre élu est en charge de l'accueil des nouveaux membres pour les former

Nous faisons une distinction de deux scénarios selon les acteurs impactés.

Dans le premier scénario, on cherche au maximum à garder l'horizontalité du collectif. Chaque membre se forme à la gestion de réunion (via un kit par exemple). A chaque réunion, un membre différent se porte volontaire pour diriger la prochaine. Et finalement, les nouveaux membres sont parrainés par les membres avec plus d'ancienneté dans le collectif. Ils leur expliquent ainsi l'historique et les dynamiques présentes.

Dans le second scénario, les valeurs de l'holocratie sont bien présentes. Cependant, l'organisation est légèrement moins horizontale. Effectivement, il est question d'élire des coordinateurs pour une certaine durée (6 mois par exemple) afin de préparer les réunions et de s'occuper de l'administratif. Ces membres élus n'ont cependant pas de pouvoir de décisions particuliers par rapport aux autres membres : les décisions sont prises collégalement. De la même manière, un membre est élu pour prendre la responsabilité d'accueillir les nouveaux membres.

Le scénario 1 se situe davantage dans la tendance du collectif actuel tandis que le scénario 2 est en rupture par rapport à cette tendance.

## 4

## Nos solutions

Conviennent-elles vis à vis des attentes des personas ?

	Situation 0	Scénario 1	Scénario 2
• holacratie/autogestion	✓	✓	~
• un suivi des informations même avec un engagement sporadique	X	✓	✓
• Meilleur déroulé des réunions	X	~	✓
• Bonne gestion du temps • Bonne distribution de la parole	X	✓	✓

22

Pour finir, nous allons vérifier, comme énoncé précédemment, que nos solutions répondent bien aux attentes des personas présentées plus tôt.

La situation initiale ne répondait qu'à un critère, elle était organisée selon le principe de l'autogestion. Mathilde, qui proposait ce critère le savait donc déjà remplie, pourtant elle décrit un manque d'efficacité au sein du collectif. Dans nos deux scénarios, nous avons tenté de conserver le mode de gouvernance qu'est l'holacratie.

Ensuite, le suivi des informations même avec un engagement sporadique qui n'était pas réellement possible dans la situation initiale, l'est à présent dans nos deux nouveaux scénarios.

Dans nos deux nouveaux scénarios, nous proposons des méthodes et une structure nouvelle permettant un meilleur déroulé des réunions.

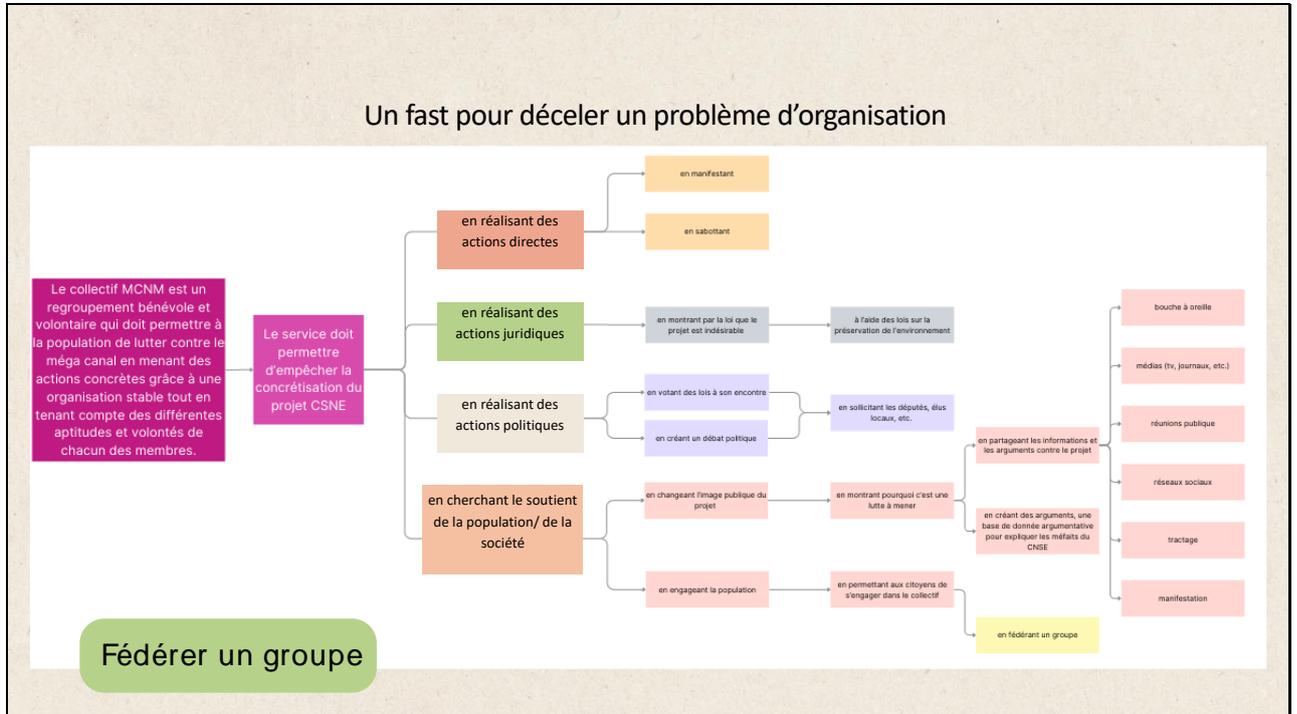
Pour finir, nos scénarios répondent encore à la dernière demande : une meilleure gestion du temps et par la même occasion une bonne distribution de la parole. Là encore, le défi est relevé, on parvient plus facilement à distribuer la parole et à gérer le temps des réunions dans les scénarios proposés.



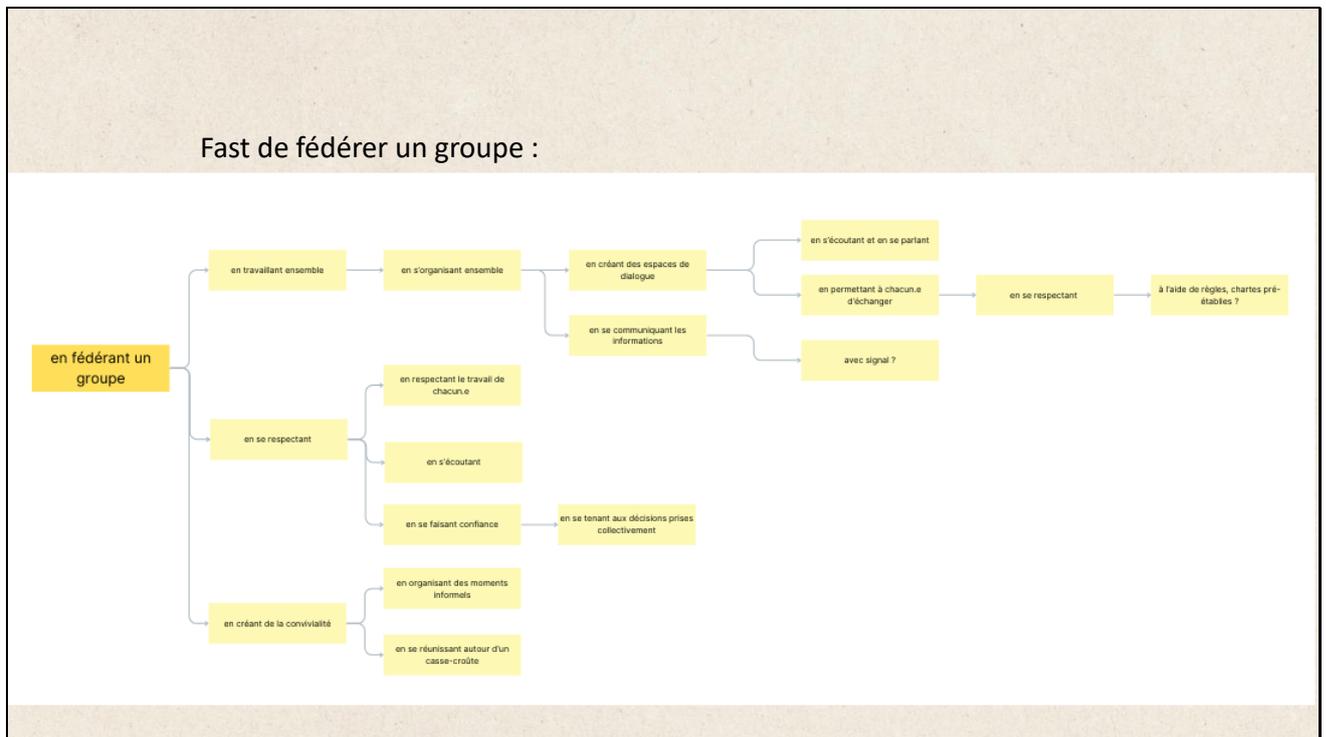
Merci de nous avoir écoutés !

# Annexes

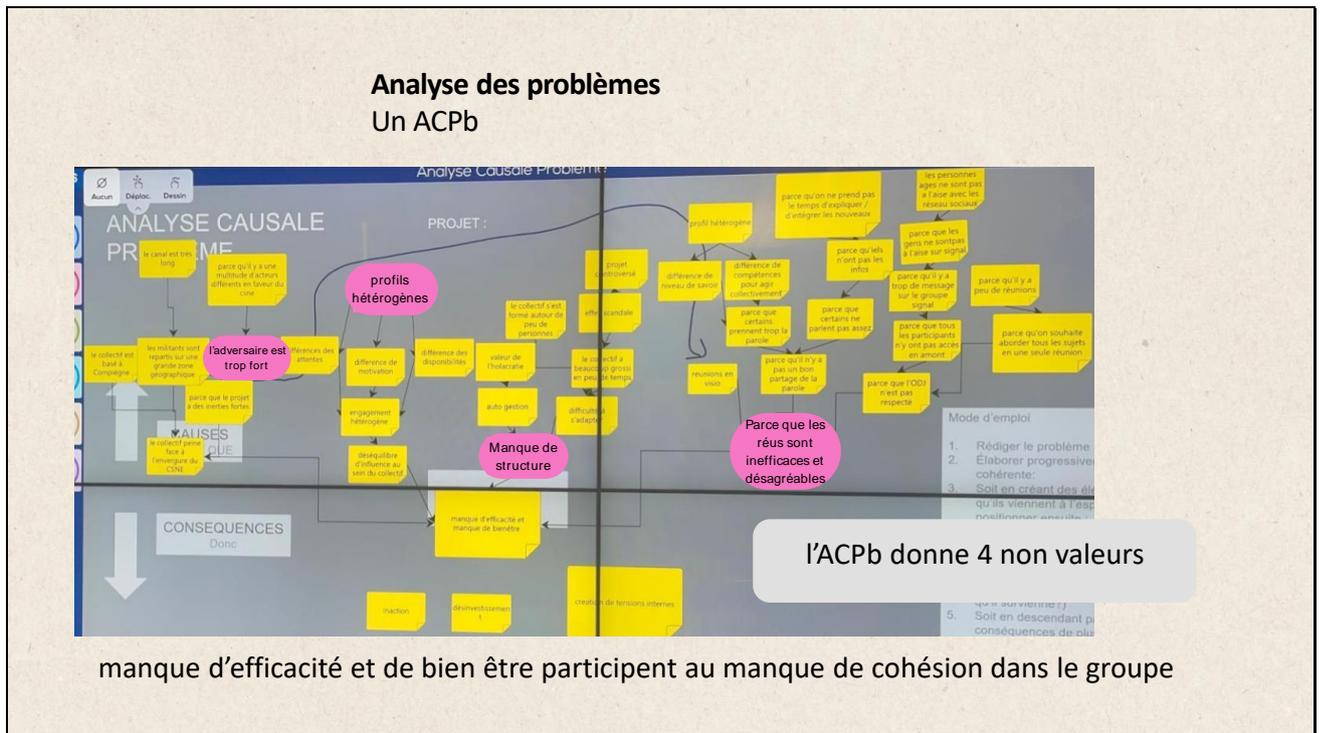
## Annexe 1 : Fast



## Annexe 2 : Fast de fédérer un groupe



Annexe 3 : Analyse causale problème du problème suivant : Le manque d'efficacité et de bien être participant au manque de cohésion dans le groupe.



Dans cet ACPb, on discerne les 4 non-valeurs (en rose).

Annexe 4 : Analyse des réunions en visio

## 3 Annexes

### Analyse des problèmes

Les réunions sont inefficaces et désagréables

#### Les réunions en visio

non-valeurs	cause
incompréhensions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bugs techniques</li> <li>• inégalités face à l'usage de la technique</li> </ul>
manque de convivialité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• impossibilité de créer des temps informels</li> <li>• difficulté à créer un lien entre les individus</li> </ul>