



PSYCHOLOGIE

**Sociétés et Humanités**  
Université Paris Cité

UFR DE SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

Mémoire de D.U. Gestion et Résolution de Conflits :  
Négociation & Médiation.

**Sébastien HINDERER**

---

Tribulations d'un apprenti négociateur, non-dits des  
manuels de négociation.

---

Tuteur de mémoire

**Christian THUDEROZ**

2022-2023



*Au savoir. À ceux qui le recherchent avec ténacité, le partagent avec générosité.*



# Remerciements

Mes premiers remerciements vont à Christian Thuderoz qui a accepté, au pied levé, d'encadrer ce travail. Nos échanges m'ont appris énormément de choses et mon seul regret est que notre travail ensemble ne dure pas plus longtemps. Je souhaite également remercier pour leur intelligence et leur générosité tous les enseignants du D.U. et plus particulièrement Imen et Christophe pour m'avoir permis d'y participer, Jacques, Barbara, Bertrand et Linda. Merci aussi à trois chercheurs dont les éclairages m'ont été précieux : Gildas Brégain sur l'histoire des associations, Christophe Dargère et Stéphane Héas sur la stigmatisation.

Je remercie ensuite toutes les personnes de mon entourage professionnel qui ont, directement ou indirectement, contribué à ce que je puisse suivre ce D.U. et donc rédiger ce mémoire : Marie-Christine qui m'a fait découvrir cette formation à l'occasion d'un riche bilan de compétences, Pierre-Guillaume, le service des ressources humaines du centre de recherche Inria de Paris ainsi que mes collègues et responsables actuels (Jon, David. . .) à Tarides pour leur confiance, leur bienveillance, leur soutien.

D'autres amis proches ont également contribué à ce travail de façon significative, en le relisant ou au cours d'échanges passionnés et passionnants : Sylvie, un autre Christian, Samuel, Nicolas. . . Qu'ils soient tous remerciés, chaleureusement, pour leur présence, leur soutien et leur affection.

Enfin, ce mémoire n'aurait pu voir le jour sans le monde associatif dont il traite. Bien que ce monde soit loin d'être simple, comme on pourra le constater dans ce travail, on y rencontre aussi des personnes formidables, d'ailleurs trop nombreuses pour être toutes citées ici. Une mention spéciale tout de même pour quelques unes d'entre elles : les « indéfectibles » (Aliénor, Pierre et Thibaut) pour avoir toujours été là, même dans les moments difficiles, et parce que nos relations sont suffisamment solides et sincères pour que nous puissions nous permettre de

ne pas être d'accord sans que cela prêle à conséquence ; encore un Christian, toujours présent  
lui aussi, et l'équipe des bénévoles et salariés de l'association apiDV.

# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>I Contexte</b>	<b>3</b>
<b>1 Paysage associatif de la déficience visuelle en France</b>	<b>7</b>
1.1 Caractéristiques des associations et principales d'entre elles . . . . .	8
1.2 La CFPSAA . . . . .	11
1.2.1 Périmètre . . . . .	11
1.2.2 Structure de la CFPSAA . . . . .	12
1.2.3 Relation de la CFPSAA avec ses associations membres . . . . .	13
<b>2 Quelques exemples de revendications de la CFPSAA</b>	<b>15</b>
2.1 Vocalisation des rames de métro . . . . .	15
2.2 Pose de manchons en braille sur les mains courantes . . . . .	16
2.3 Installation de balises sonores pour repérer les entrées des stations . . . . .	19
<b>II Difficultés rencontrées en négociation</b>	<b>21</b>
<b>3 Difficultés liées aux relations interpersonnelles</b>	<b>25</b>
3.1 Une situation de négociation qui expose . . . . .	25
3.2 Interlocuteurs vus comme incompetents, de mauvaise volonté, de mauvaise foi	26
3.3 Effets du handicap visuel sur la communication . . . . .	27
3.3.1 L'absence de regard et ses effets sur la communication orale . . . . .	28

3.3.2	Stigmates et négociation . . . . .	32
3.4	Une méta-communication impossible? . . . . .	34
<b>4</b>	<b>Difficultés internes à l'organisation représentée</b>	<b>37</b>
4.1	Difficultés de la CFPSAA dans son ensemble : problèmes de gouvernance . . . . .	38
4.1.1	Sur quels sujets devrait porter l'action? . . . . .	38
4.1.2	Absence de procédures . . . . .	41
4.1.3	Le technique et le politique . . . . .	42
4.2	Rôle des organisations dans les problèmes de personnes . . . . .	44
4.2.1	Flou quant au rôle de chacun dans le collectif . . . . .	44
4.2.2	Non-régulation des conflits de personnes . . . . .	46
<b>5</b>	<b>Difficultés des relations entre organisations</b>	<b>49</b>
5.1	Quel rôle pour la CFPSAA et ses représentants? . . . . .	50
5.2	Quelques « grands classiques » des difficultés à la table des négociations . . . . .	52
5.2.1	Des négociations impossibles à préparer . . . . .	52
5.2.2	Une stratégie impossible à construire . . . . .	55
5.2.3	Non-pilotage des discussions . . . . .	56
<b>III</b>	<b>Perspectives</b>	<b>61</b>
<b>6</b>	<b>Pistes explorées et perspectives</b>	<b>65</b>
6.1	Le recours à la médiation . . . . .	65
6.2	L'élaboration d'une charte . . . . .	67
6.3	L'évolution progressive des acteurs à la table des négociations . . . . .	68
6.3.1	Du côté des associations : relocalisation du plaidoyer . . . . .	69
6.3.2	Du côté des autres acteurs : pilotage de l'accessibilité par IdFM . . . . .	70
	<b>Conclusion</b>	<b>71</b>
	<b>Bibliographie</b>	<b>75</b>

## Résumé

Ce mémoire présente des négociations avec la RATP et IdFM auxquelles l'auteur a pris part en tant que représentant associatif de personnes déficientes visuelles, dans le but d'améliorer l'accessibilité du métro parisien pour ces usagers. Ces négociations n'ayant pu produire aucune avancée concrète, c'est sur les difficultés rencontrées à leur occasion que nous nous attardons, après avoir présenté le contexte général et avant d'évoquer quelques éléments extérieurs laissant espérer une évolution favorable de la situation.

**Mots-clefs :** difficulté, conflit, négociation, médiation, organisation, déficient visuel, communication, handicap, stigmaté, plaidoyer.



# Introduction

Les progrès réalisés dans le domaine de la santé nous permettent d'espérer vivre plus longtemps et, globalement, plus longtemps en bonne santé. Cela ne signifie cependant pas que nous pourrions jouir de l'intégralité de nos facultés sensorielles et motrices tout au long de notre vie et il est, au contraire, de plus en plus probable qu'une personne valide aujourd'hui ait à vivre une situation de handicap. De ce fait, faire en sorte que la société soit aussi inclusive et accessible que possible devrait être une priorité. Il suffit pourtant que soi-même ou un proche soit confronté à une situation de handicap, fût-elle temporaire, pour découvrir combien ce n'est pas le cas. Qu'on essaie, par exemple, de prendre le métro avec une poussette ou un plâtre et l'on verra combien c'est difficile. Et cette difficulté devient une impossibilité pour qui est en fauteuil roulant et un véritable parcours du combattant si l'on est déficient visuel<sup>1</sup> puisque rien ne permet de localiser les bouches de métro depuis la rue, de s'orienter à l'intérieur des stations et de se repérer à bord des rames sur les nombreuses lignes n'annonçant pas de façon vocale la prochaine station desservie.

Cette non-prise en compte ou, disons, prise en compte insuffisante du handicap, alors même qu'il semble raisonnable d'envisager que nous y serons tous confrontés un jour, y compris les personnes mêmes qui prennent (ou pas) des décisions susceptibles d'améliorer les choses constitue, à notre sens, l'une des difficultés les plus omniprésentes et profondes à laquelle on doit faire face lorsque l'on participe à des négociations visant à améliorer la situation. Ce n'est pourtant pas cette difficulté que nous souhaitons traiter ici mais d'autres difficultés peut-être plus spécifiques (sans être pour autant propres) à la situation de négociation dans laquelle l'auteur a été impliqué, en tant que représentant de la confédération

---

1. Le terme « déficient visuel » est utilisé pour désigner à la fois les personnes aveugles, c'est-à-dire ne voyant pas du tout, et les personnes malvoyantes, c'est-à-dire celles dont les facultés visuelles sont altérées mais demeurent partiellement présentes.

d'associations de personnes déficientes visuelles échangeant avec les acteurs du transport public francilien que sont la RATP (Régie Autonome des Transports Parisiens) en tant qu'opérateur et IdFM (Île-de-France Mobilités) en tant qu'AOT (Autorité Organisatrice des Transports).

L'objectif de ce mémoire est triple. D'abord, nous espérons que ce texte permettra à d'autres personnes de se faire une idée de ce que peut être une situation de négociation réelle, notamment dans la mesure où certaines des difficultés que cette situation de négociation a fait naître ne figurent pas nécessairement dans les manuels de négociation alors qu'elles existent bel et bien. Ensuite, il vise à permettre à son auteur de prendre du recul sur une situation de négociation qui dure depuis plus de deux ans, n'est pas encore arrivée à son terme et s'avère particulièrement complexe et impliquante. Enfin, peut-être que d'autres personnes du monde associatif de la déficience visuelle s'intéresseront à ce travail et y trouveront des questions, réflexions ou idées de nature à stimuler leur réflexion et à inspirer des évolutions ou des changements, même si ce ne sont pas ceux envisagés ici.

Dans une première partie, nous présentons le contexte dans lequel ce travail prend place, en présentant d'abord brièvement les structures représentant les personnes déficientes visuelles, puis les principales revendications qui sont l'objet des négociations exposées par la suite.

Dans la seconde partie de ce travail, qui en constitue le cœur, nous exposons les principales difficultés que nous avons rencontré pendant ces négociations. Nous évoquons d'abord les difficultés d'ordre interpersonnel, puis celles internes à la CFPSAA, enfin celles relevant des échanges entre organisations.

Enfin, la troisième partie de ce travail traite de ce qui a été entrepris ou envisagé pour dépasser les difficultés évoquées précédemment et présente quelques éléments suggérant que des évolutions pourraient avoir lieu, tant quant aux acteurs présents à la table des négociations que concernant les rapports qu'ils entretiennent les uns avec les autres.

# **Première partie**

## **Contexte**



Cette partie a pour objectif de présenter le contexte général des négociations qui seront exposées par la suite. Elle commence par donner, au chapitre 1, quelques explications sur les associations représentant les personnes déficientes visuelles et sur la CFPSAA, confédération réunissant les plus importantes d'entre elles et qui est l'acteur représentant la déficience visuelle à la table des négociations. Ce chapitre ne vise certainement pas à l'exhaustivité tant le sujet abordé est vaste et touffu. Il a plutôt pour fonction de montrer en quoi le paysage associatif de la déficience visuelle est complexe et hétérogène et dans quelle mesure l'existence d'une confédération, tout en apportant aux problèmes posés par l'hétérogénéité une solution partielle, introduit pour ses membres une autre problématique, à savoir la position d'ambivalence dans laquelle elle les place, du fait de son existence. Nous jugeons utile d'évoquer ces éléments car ils constituent, à notre avis et comme nous le verrons par la suite, autant de causes lointaines des difficultés rencontrées à la table des négociations.

Le chapitre 2 présente quant à lui les principales revendications sur lesquelles ont porté les échanges avec la RATP et IdFM, afin que le lecteur que nous supposons non familiarisé avec ces problématiques puisse s'en faire une idée avant d'entrer dans le vif du sujet.

Bien que cette première partie s'adresse donc principalement aux lecteurs non familiarisés avec le paysage associatif de la déficience visuelle ou avec les difficultés auxquelles sont confrontées les personnes déficientes visuelles lors de leurs déplacements, nous croyons qu'elle présente un intérêt même pour les lecteurs déjà familiarisés avec ces thématiques, ne serait-ce que dans la mesure où elle sert de prémisse aux parties suivantes et pose le cadre de pensée et les hypothèses sur lesquels celles-ci s'appuient.



# Chapitre 1

## Paysage associatif de la déficience visuelle en France

- Que font deux aveugles qui se rencontrent ?
- Ils créent trois associations.

Cette plaisanterie d'initié ne fait nullement exception quant à ses ressorts comiques. Elle expose en effet, de façon inattendue et amusante, un fait vrai mais dont la véracité n'est perceptible que par les initiés. Supposant que le lecteur ne l'est pas encore, ce chapitre se propose de lui fournir suffisamment d'information sur le milieu associatif autour de la déficience visuelle pour lui permettre non seulement de comprendre pourquoi il nous semble que ce paysage associatif fait partie des causes lointaines qui rendent difficiles les négociations que nous présentons aux chapitres suivants, mais aussi et peut-être surtout d'apprécier à sa juste valeur cette plaisanterie d'initié.

Le projet initial de ce chapitre était de présenter l'histoire des associations en lien avec la déficience visuelle de façon chronologique et en disant quelque mots de chacune des principales associations. Nous avons cependant dû renoncer à ce projet, parce que ce n'est pas le sujet principal de ce travail, parce que même en s'en tenant à une présentation relativement brève et superficielle un tel travail est en lui-même d'envergure, parce qu'enfin il n'existe que peu de matériel bibliographique (notamment universitaire), sur le sujet, en dehors de ce qu'ont pu écrire certains acteurs du monde associatif et à l'exception notable de (Weygand, 2003)

et (Henri, 1958). Ce chapitre sera donc davantage une esquisse qu'une présentation systématique, s'appuyant essentiellement sur les connaissances préalables de l'auteur et ses échanges avec divers protagonistes, dont l'historien du handicap Gildas Brégain. Avant d'en venir enfin à notre sujet, disons simplement que ce travail d'historiographie (au sens étymologique du terme) un peu systématique des associations de la déficience visuelle, qui n'existe pas encore et ne peut être fait ici, revêt à nos yeux une importance capitale. L'auteur de ces lignes souhaite vivement qu'il soit mené à bien tant son absence se fait cruellement sentir dès que l'on souhaite comprendre non pas seulement quelle est la situation actuelle mais plus encore comment et pourquoi elle s'est mise en place de la sorte, surtout lorsque cette situation semble, à première vue, absurde.

Nous commençons par donner quelques caractéristiques générales des associations portant sur la déficience visuelle et présentons brièvement les associations principales. Dans une seconde partie, nous nous attarderons sur la CFPSAA (confédération des principales associations de la déficience visuelle) et les rapports ambivalents qu'elle entretient avec ses membres.

## **1.1 Caractéristiques des associations de la déficience visuelle et principales d'entre elles**

Les associations autour de la déficience visuelle sont légions. Elles varient considérablement par leur taille, leurs ressources, leurs objectifs, les moyens qu'elles se donnent pour les atteindre, leurs modalités de gouvernance et également la culture et la motivation qui les sous-tendent, ce que nous pourrions appeler leur ADN. Sur ce dernier point, on peut distinguer les associations religieuses de celles qui sont laïques, les associations créées (par des voyants) au bénéfice des aveugles (bienfaisance) de celles créées par les aveugles eux-mêmes avec l'aspiration à prendre en charge par eux-mêmes les sujets les concernant, et enfin les associations tournées davantage vers les aveugles dits civils de celles tournées vers les aveugles de guerre (anciens combattants).

Citons quelques-unes des associations les plus emblématiques :

- L'AVH (Association Valentin Haüy) : créée en 1889 par une personne aveugle, Maurice de la Sizeranne, entouré de personnes voyantes et avec un objectif de bienfaisance, cet esprit perdure encore aujourd'hui malgré quelques évolutions. Pour preuve, on parle toujours de « bénéficiaires » et, en effet, les personnes bénéficiant des nombreux services de l'AVH (médiathèque, centres de formation, foyers de jeunes travailleurs et résidences pour personnes âgées. . .) ne sont pas spontanément invitées à adhérer à l'association : seules quelques-unes sont sollicitées pour animer des activités bénévoles et participer à sa gouvernance.
- La FA(A)F (Fédération des Aveugles (et Amblyopes) de France) a été créée en 1917 sous le nom d'Amitié des Aveugles de France par un professeur aveugle de l'Institut National des Jeunes Aveugles (INJA), Octave Berger, pour répondre aux besoins de solidarité et de réinsertion sociale des nombreux aveugles de guerre. Elle accueille en son sein et soutient financièrement certains projets des associations locales autonomes qui se reconnaissent dans ses valeurs. Sa devise, « Par les aveugles et pour les aveugles », s'est d'abord incarnée dans des activités amicalistes et des magasins de vente de produits fabriqués par des artisans aveugles. Depuis une trentaine d'années, ses associations membres gèrent des établissements ou des services médicosociaux pour les aveugles de tous âges. Au niveau national, elle s'est d'abord massivement investie dans la recherche scientifique pour prévenir, soigner ou compenser les pathologies de la vue ; elle est ensuite devenue un acteur majeur dans la formation des professionnels de la réadaptation.
- Voir Ensemble, créée sous le nom de la « croisade des aveugles » en 1927 est, comme son nom le laisse deviner, une association d'obédience catholique avec, dès sa création, un fort ancrage paroissial. Elle connaît un développement massif dans les années 1960 et 1970 lorsque l'État décide de transférer la gestion d'un nombre important d'établissements de santé des communautés religieuses vers des associations. Voir Ensemble reçoit à partir de ce moment des financements importants garantis par les Agences Régionales de Santé. Après avoir changé de nom en 2003, Voir Ensemble privilégie aujourd'hui le handicap sensoriel en général, et plus seulement la déficience visuelle. L'association dispose de 500 salariés gérant 33

établissements allant de la petite enfance aux EHPAD en passant par des services d'accompagnement à l'intégration scolaire au secteur du travail protégé (ESAT), etc. Parallèlement existe le « mouvement », constitué de groupes locaux proposant des activités à un public déficient visuel de plus en plus vieillissant et dont le rajeunissement constitue une préoccupation pour l'association.

- L'Union des Aveugles, devenue UNADEV (Union Nationale des Déficiants Visuels) a été fondée en 1929 à Bordeaux. Son essor territorial au sein de la Fédération des Aveugles de France sera précisé en 1960 par la mention : « du Sud-Ouest ». À la fin des années 1970, elle se lance dans de nombreuses activités médicosociales, dont les deux plus saillantes sont le dépistage ophtalmologique et l'éducation de chiens-guides. Pour les financer, elle recourt massivement à des méthodes de démarchage de type commercial (porte-à-porte, téléphone et courrier). Cette singularité d'image, ainsi que des problèmes de transparence dans l'utilisation des dons a conduit à son exclusion de la Fédération et à sa transformation en Union Nationale des Aveugles et Déficiants Visuels.
- apiDV (Accompagner, Promouvoir et Intégrer les Déficiants Visuels) a été créée en 1949, notamment par le psychologue aveugle Pierre Henri et le mathématicien aveugle René Gouarné, sous le nom de Groupement des Intellectuels Aveugles ou Amblyopes. Brièvement hébergée par l'AVH, cette association s'est spécialisée dans l'accès à la culture, aux études supérieures et aux emplois qualifiés, en misant sur les technologies (enregistrements sonores, informatique, transcription braille puis numérique, etc.). Elle a développé deux réseaux complémentaires : celui de ses usagers, souvent adhérents, désirant accéder à des savoirs et des métiers particuliers (de la théologie à l'informatique en passant par toutes les sciences humaines ou exactes) ; et celui de ses bénévoles, désormais épaulés par quelques salariés, capables de répondre à ces besoins.

À première vue, on pourrait se dire que cette diversité de structures, étant le reflet d'une diversité de sensibilités, constitue un atout et une richesse, au motif que chacun peut ainsi choisir de rejoindre celle de ces structures dont il se sent le plus proche, conférant à l'ensemble une très bonne représentativité. En pratique cependant, les choses ne sont, malheureusement,

pas aussi simples. D'une part il existe entre les différentes associations de profondes divergences tant sur les objectifs à poursuivre que sur les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. D'autre part, il n'est pas rare qu'il existe entre les personnes de différentes structures voire d'une même structure de profondes inimitiés personnelles qui freinent et compliquent considérablement le travail collaboratif.

Il en résulte que beaucoup de déficients visuels contemporains éprouvent les plus grandes difficultés à se sentir représentés par les associations qui prétendent le faire, leur reprochant principalement leur inertie, leur manque d'efficacité et de ténacité sur les sujets importants et leur manque de cohésion. Ceci pousse un grand nombre de déficients visuels à créer leur propre association sur un sujet spécifique. Ils bénéficient ainsi de structures petites et plus faciles à gouverner, mais qui sont le plus souvent dépourvues de ressources et de visibilité, politique et médiatique notamment.

## **1.2 La CFPSAA**

La problématique précédente n'a pas échappé aux acteurs principaux du domaine. Pour tenter d'y apporter une solution, ils se sont réunis, dès 1948, au sein de la CFPSAA (Confédération Française pour la Promotion Sociale des Aveugles et Amblyopes). Cette confédération d'associations a vocation à représenter les personnes déficientes visuelles auprès des pouvoirs publics au niveau national et à faire reconnaître leurs droits, afin qu'elles puissent exercer leur citoyenneté de façon pleine et entière.

### **1.2.1 Périmètre**

Comme nous venons de le dire, la CFPSAA s'occupe des droits des personnes déficientes visuelles sur le plan national. Cela signifie notamment qu'elle ne le fait pas au plan local (villes, départements, régions...), laissant normalement ces missions locales aux associations présentes sur le terrain et devant fournir, en plus de son rôle de porte-parole, un espace permettant aux différentes structures locales de se coordonner et de faire en sorte que la parole portée localement soit la même partout sur le territoire.

## 1.2.2 Structure de la CFPSAA

En plus des organes classiques que sont le conseil d'administration et le bureau et où siègent des représentants des différentes associations membres, la CFPSAA est structurée en quatre commissions thématiques : culture, emploi, juridique et accessibilité. Dans ces commissions aussi, chaque association membre est normalement représentée par deux membres. Le rôle des membres des commissions est double. D'une part ils doivent se prononcer au nom des associations qu'ils représentent sur divers sujets, d'autre part ils doivent transmettre au sein des associations qu'ils représentent toute information pertinente reçue par la commission.

Les commissions, et notamment la commission accessibilité, sont elles-mêmes structurées en groupes de travail étant chacun responsable d'un sujet en particulier.

Parmi les quatre commissions mentionnées ci-dessus, c'est la commission accessibilité qui nous intéresse ici puisque c'est elle qui échange avec la RATP, IdFM et tous les acteurs présents en Île-de-France pour assurer la meilleure accessibilité possible des transports et des déplacements en général aux personnes déficientes visuelles. Elle le fait au travers de son groupe de travail RATP, groupe de travail que l'auteur a intégré fin 2021 et dont il a pris la responsabilité début 2022, suite à la démission précipitée (de son rôle de responsable, mais pas du groupe de travail) de la responsable précédente, suite à des conflits de personnes. C'est en tant que responsable du groupe de travail RATP de la commission accessibilité de la CFPSAA que l'auteur a pris part aux négociations dont il essaie de rendre compte ici.

Le lecteur attentif s'étonnera peut-être que ce soit la CFPSAA (dont le périmètre est national) qui négocie avec des interlocuteurs régionaux tels que la RATP et non des associations franciliennes. La raison telle que nous la comprenons est liée à la fois à l'importance de Paris en tant que capitale et au fait que la CFPSAA a eu pendant longtemps des salariés disposés à prendre ceci en charge, moyens dont les associations ne disposaient pas nécessairement ou qu'en tout cas elles n'avaient pas choisi de consacrer à cette mission. Nous utilisons l'imparfait car la situation a changé en juin dernier avec le départ de deux salariés (sur trois) de la CFPSAA. Comme nous le verrons au chapitre 6, ce changement sera peut-être le point de départ d'une redistribution des responsabilités entre les différentes associations et la

CFPSAA.

### **1.2.3 Relation de la CFPSAA avec ses associations membres**

La conscience qu'ont les différentes associations de la nécessité de faire, parfois, cause commune et qui les a conduites à se fédérer au sein de la CFPSAA n'atténue en rien leurs différences ou divergences, pudiquement appelées spécificités dans les statuts de la CFPSAA. Ainsi, la position des divers membres de la CFPSAA par rapport à cette confédération ne peut être qu'ambivalente. D'un côté, chaque association a besoin de la CFPSAA qui, en tant que confédération, est supposée être plus représentative et de ce fait encore plus légitime à porter le plaidoyer. D'un autre côté, chaque association ne peut s'empêcher d'être « corporate », de songer aussi à son propre intérêt voire de le faire passer parfois bien avant celui de la CFPSAA. Autrement dit, on veut bien que la CFPSAA réussisse mais il ne faudrait pas pour autant qu'elle remporte des succès trop éclatants car alors elle supplanterait ses membres en notoriété et, qui sait, finirait peut-être par recevoir davantage de soutien que les associations elles-mêmes, ce qu'aucune d'entre elles ne souhaite.

Cette tension entre intérêts de chacun et intérêts de tous devient tout à fait concrète par exemple lorsqu'il convient de statuer sur l'attribution de ressources à la CFPSAA. Et, bien sûr, s'il se présente une occasion de montrer que la CFPSAA n'a pas été à la hauteur de ce qu'on attendait d'elle, ce sera autant d'eau apportée au moulin de la frilosité des associations membres quant à leur implication dans la confédération, sans que l'on sache bien si cette attitude est de bonne ou de mauvaise foi. La comparaison avec la communauté européenne est éclairante. Dans les deux cas, chaque structure membre (qu'il s'agisse d'une association ou d'un pays) souhaite investir le moins possible et recevoir le plus possible et l'on en vient à regretter, dans un cas comme dans l'autre, que les décideurs n'aient pas été sensibilisés au fait que le « gâteau » n'est pas forcément « à volume fini » et que la conception dans laquelle ce que gagne l'un est nécessairement perdu par l'autre n'est heureusement pas la seule possible.



## Chapitre 2

# Quelques exemples de revendications de la CFPSAA

Nous allons ici prendre le temps d'exposer les trois revendications desquelles nous tirerons, dans les chapitre suivants, la plupart de nos exemples. Nous croyons souhaitable d'expliquer ces revendications d'abord, car il nous semble qu'elles seront nouvelles pour la plupart de nos lecteurs et que, comme elles recèlent une certaine technicité, elles méritent d'être présentées séparément.

Nous allons donc présenter trois revendications : la vocalisation des rames de métro afin qu'elles annoncent les noms des stations desservies, la pose de manchons brailles sur les mains courantes des escaliers pour faciliter l'orientation à l'intérieur des stations de métro et l'installation de balises sonores aux entrées des stations afin de permettre de les trouver depuis la rue. Pour chacune de ces revendications, nous présenterons un résumé des échanges qui ont déjà eu lieu mais sans nous appesantir, plutôt pour pouvoir nous y référer par la suite.

### 2.1 Vocalisation des rames de métro

Des trois revendications présentées ici, celle-ci est à la fois la plus simple à comprendre et celle dont la portée est la plus universelle, car elle pourra bénéficier à tous les utilisateurs du métro et pas seulement aux personnes déficientes visuelles. Elle demande que l'ensemble des rames du métro, sur l'ensemble des lignes, annoncent de façon vocale la prochaine station

desservie. Pour le moment, de telles annonces vocales n'existent que sur les lignes 1, 2, 3, 4, 5, 9, 13 et 14. Les lignes *3bis*, 6, 7, *7bis*, 8, 10, 11 et 12, quant à elles, ne disposent pas de telles annonces.

Plus précisément, il est bien prévu que l'ensemble des rames soient vocalisées mais seulement au moment du renouvellement du matériel roulant. Or, d'après le calendrier prévisionnel de ce renouvellement, ce n'est qu'en 2036 que celui-ci commencera sur la dernière ligne sachant que, pour une ligne donnée, le renouvellement complet des rames peut prendre plusieurs années.

Les personnes déficientes visuelles estiment que ces délais sont suffisamment longs (et, de ce fait, incertains) pour justifier qu'une solution de vocalisation temporaire soit recherchée, au moins sur les lignes où le renouvellement du matériel roulant interviendra le plus tardivement. Les associations qui les représentent demande qu'un parangonnage<sup>1</sup> soit mené à bien en se basant sur les solutions existant dans des villes disposant de rames de métro comparables à celles du métro parisien et où des solutions de vocalisation ont déjà été mises en place.

Les pouvoirs publics pourraient sans doute accepter un tel parangonnage, mais le risque est grand que les solutions proposées soient jugées trop onéreuses pour justifier l'investissement, compte tenu du renouvellement annoncé imminent du matériel roulant. Une solution simple consistant à faire annoncer les stations par les conducteurs ne semble pas acceptable pour ces derniers à long terme même si, dans le cadre des jeux olympiques et paralympiques (JOP) de 2024 il semble que de telles annonces des stations par les conducteurs soient envisagées mais ponctuellement seulement, pendant la durée des JOP.

## **2.2 Pose de manchons en braille sur les mains courantes**

Les manchons en braille sont des objets qui peuvent se placer, par exemple, sur les mains courantes des escaliers des stations du métro (voir photo ci-dessous). Ils peuvent être utilisés pour donner, d'une façon accessible aux personnes lisant le braille, des indications plus ou

---

1. Un parangonnage est une étude comparative, souvent appelée « benchmarking ».

moins équivalentes à celles que les voyants trouvent sur les panneaux et qui leur permettent de savoir où mène chaque escalier ou couloir. Nous écrivons « plus ou moins » parce que, pour que les personnes déficientes visuelles trouvent ces manchons brailles, il est nécessaire de les poser dans des endroits où elles sont susceptibles de les trouver facilement. Les mains courantes ont cette propriété mais, en dehors d'elles, il n'y a pas d'endroit allant de soi où cette information pourrait être fournie. De sorte que, là où il n'y a que des couloirs et pas d'escaliers, on ne sait pas où poser les manchons brailles et il n'existe donc pas de solution évidente pour fournir des indications d'orientation à des personnes ne pouvant voir les panneaux, en dehors de solutions à base de balises sonores et de bandes de guidage comme celles déployées dans les gares SNCF mais dont l'installation systématique dans toutes les stations de métro semble bien trop onéreuse et complexe.



Toute partielle que soit la solution des manchons brailles, tant par le fait qu'ils ne peuvent être posés partout que par le fait que le nombre de personnes déficientes visuelles lisant le braille et à qui cette solution pourrait donc profiter est faible, elle représenterait tout de même une avancée notable par rapport à la situation actuelle où il n'existe tout simplement aucun

repère pour s'orienter dans les stations, même les plus simples.

C'est pourquoi, la revendication de la CFPSAA est que l'ensemble des escaliers de toutes les stations du métro de Paris soient équipés de manchons brailles permettant de savoir quelles sorties et correspondances ils desservent. Le principe de cette demande ayant été accepté, une proposition précise concernant l'emplacement des manchons brailles et le texte qui devrait y figurer a été faite par la CFPSAA, pour répondre à la demande de la RATP. Nous avons par la suite appris :

- que notre proposition était jugée trop complexe pour les stations dites bilignes et trilignes (en d'autres termes, avec correspondances) et qu'elle ne serait retenue que pour les stations monolignes (sans correspondances), les seules pour lesquelles notre proposition était jugée raisonnable. On nous a précisé que, dans la mesure où les stations monolignes représentaient 80% des stations, en les équipant on couvrirait déjà l'essentiel du réseau. Cet argument statistiquement imparable ne nous satisfait pas pour autant car les stations avec correspondances où on nous dit ne pas vouloir installer de manchons brailles sont également celles qui sont les plus complexes et où, donc, l'aide à l'orientation est la plus nécessaire.
- qu'il y aurait, en plus du braille, du texte en gros caractères sur les manchons brailles afin que ceux-ci soient utiles à un plus grand nombre de personnes. Outre que ce n'était pas notre demande, le texte en gros caractères représente autant de place en moins pour le braille, qui risque de devoir être déporté sur une partie du manchon où il sera plus difficile à lire, sans qu'on arrive à se persuader qu'un texte en gros caractères à hauteur de hanche sera réellement bénéfique à quiconque. Ajoutons que, même si l'accès aux panneaux est parfois difficile aux personnes malvoyantes, il demeure souvent possible, ce qui fait que les personnes malvoyantes ne sont pas aussi démunies pour s'orienter que le sont les aveugles, surtout avec le déploiement des hypersignes en cours actuellement. Il semble donc dommage de ne pas réserver les manchons brailles à cet usage exclusif.
- que les stations équipées en priorité seraient celles aux abords des sites olympiques et qu'il fallait travailler vite, de sorte que les manchons puissent être installés pour les jeux. Cet objectif peut être interrogé, dans la mesure où il est peu probable qu'un

grand nombre de personnes aveugles se rendent *seules* aux jeux olympiques. On risque donc non seulement de travailler pour rien, mais en plus, à travailler dans l'urgence, d'aboutir à une solution sous-optimale pour les personnes utilisant le métro au quotidien et qui sont les destinataires réels des manchons railles.

Comme nous le verrons dans les chapitres suivants, ces deux derniers points nous conduisent à nous interroger sur la motivation réelle de manchons brailles installés dans les conditions qui nous sont proposées. Plus précisément, nous nous demandons si l'objectif visé est celui d'une utilité réelle aux principaux intéressés ou si on est plutôt en présence d'une mesure qui relève surtout de la communication, du handicap-washing, si l'on peut dire.

## **2.3 Installation de balises sonores pour repérer les entrées des stations**

On fournit le plus souvent aux personnes déficientes visuelles une télécommande dite « universelle » qui leur permet par exemple d'activer à distance les feux tricolores de façon à ce qu'ils émettent un son indiquant s'ils sont vert ou rouge et le nom de la rue correspondante. La télécommande universelle permet également d'activer des *balises sonores*, c'est-à-dire des dispositifs installés par exemple à des entrées de bâtiments et permettant de les repérer et de se diriger vers elles.

Il y a plusieurs années, la CFPSAA a demandé l'installation de balises sonores aux entrées du métro afin d'en faciliter le repérage depuis la rue. Il était convenu que les balises devaient être audibles depuis le trottoir dans un rayon de 2 mètres autour de la bouche de métro qu'elles aidaient à repérer et des essais d'installation avaient été entrepris en ce sens, en coopération avec des usagers déficients visuels, essais qui s'étaient révélés concluants.

Malgré ces débuts encourageants, on constate aujourd'hui que la plupart des balises qui ont été déployées sont à peine audibles depuis la rue, qu'il faut se trouver sur la première marche de l'escalier du métro, voire au bas de celui-ci, pour espérer les entendre, parfois en tendant l'oreille. Plusieurs explications nous sont données : on n'a finalement pas pu installer les balises aux endroits prévus en raison de contraintes électriques, parce que les stations sont

classées et qu'il n'est donc pas possible de faire des travaux de modification, on aurait pas le droit de faire du bruit dans la rue parce que la rue appartient à la mairie de Paris et non à la RATP, et enfin, les opérateurs en charge des balises refuseraient d'en assurer la maintenance car elles seraient installées à plus de 2 mètres du sol.

Pour dire les choses simplement, disons que nous avons des difficultés à trouver ces explications convaincantes. Comme nous aurons l'occasion de le voir au chapitre 5, il nous semble souhaitable, sur ce genre de questions, que la mission accessibilité de la RATP réunisse toutes les parties autour de la table afin qu'elles puissent s'expliquer et s'écouter mutuellement, plutôt que de négocier avec chaque partie séparément. Il aurait par ailleurs été souhaitable d'informer les usagers des changements qui avaient été apportés, plutôt que de les laisser découvrir la situation par eux-mêmes. Ou, mieux encore, chaque changement apporté à l'installation convenue aurait pu — voire dû — faire l'objet de tests pour vérifier que l'objectif initial (des balises audibles dans un rayon de 2 mètres autour de la bouche qu'elles aident à trouver) est toujours bien respecté. Au lieu de cela, on nous dit aujourd'hui que les balises ne servent plus à repérer les stations depuis la rue mais à savoir dans quelle station on se trouve une fois que l'on y est entré, information beaucoup moins utile pour une personne déficiente visuelle car en général elle sait à quelle station elle se trouve avant-même d'y entrer et sa seule difficulté est de localiser l'entrée de la bouche de métro sur des trottoirs parfois très larges.

## **Deuxième partie**

### **Difficultés rencontrées en négociation**



Dans cette partie, qui constitue le cœur de ce travail, nous allons décrire les difficultés rencontrées lors des négociations menées avec la RATP et IdFM au nom de la CFPSAA pour faire avancer les revendications présentées au chapitre 2. Notre choix de parler de ces négociations sous l'angle des difficultés rencontrées est motivé par le constat que, en deux ans, aucune avancée concrète n'a pu être obtenue, sur aucune des revendications présentées précédemment. Plus précisément, il nous semble que les quelques évolutions dont nous ferons état sont davantage (pour ne pas dire exclusivement) le résultat de circonstances adventices que l'aboutissement de négociations réussies. En d'autres termes, notre conviction est que, sans ces circonstances « extérieures », s'il n'avait fallu compter que sur les négociations elles-mêmes pour avancer, on en serait essentiellement au même point qu'il y a deux ans quant aux revendications et à une régression si l'on prend en compte également l'état des relations entre les parties. Devant un tel constat, la question des difficultés, de comprendre ce qui a fait que les négociations n'ont pu produire aucune avancée jusqu'ici apparaît à l'auteur comme étant une question centrale et à laquelle il est nécessaire d'apporter des réponses si l'on veut parvenir à sortir de cette ornière, à créer une sorte de dynamique de négociation douée de son énergie propre et qui, tout en dépendant nécessairement des circonstances et des négociateurs, n'en dépendrait pas complètement non plus et pourrait de plus ne pas se limiter à ce seul contexte de négociation mais se transposer à d'autres, si les structures représentant les personnes déficientes visuelles parvenaient à s'acculturer à cette dynamique de négociation.

Nous allons donc présenter les différentes difficultés que nous avons pu identifier, en les répartissant en trois groupes : les difficultés des relations entre personnes (chapitre 3), les difficultés internes à l'organisation qu'est la CFPSAA (chapitre 4) et enfin les difficultés au niveau des échanges entre organisations (chapitre 5).



# Chapitre 3

## Difficultés liées aux relations interpersonnelles

Nous présentons ici des difficultés que nous pourrions qualifier de « personnelles ». Soit parce qu'elles surgissent entre des personnes (que celles-ci appartiennent à la même organisation ou non), soit parce qu'elles résultent du positionnement du négociateur par rapport à son objet de négociation. Comme nous le rappellerons, tant dans ce chapitre que dans les deux suivants, ces difficultés ne sont exposées successivement et séparément que par nécessité mais il convient de garder présent à l'esprit qu'elles surviennent simultanément et s'alimentent l'une l'autre, ce qui les rend d'autant plus difficiles à démêler et à comprendre, pour ne rien dire de les résoudre.

### 3.1 Une situation de négociation qui expose

Comme expliqué dans (Thuderoz, 2010), on peut trouver deux contextes de négociation. Soit on négocie pour son propre compte (un prêt immobilier par exemple), soit on négocie au nom d'une autre personne que l'on représente. Nous dirions que la négociation qui nous occupe ici est complexe parce que les deux aspects précédemment cités y coexistent. En effet, une personne déficiente visuelle à la table des négociations négocie des avancées qui la concernent et pourraient faciliter son quotidien et, en même temps, elle en représente d'autres, qui la mandatent.

Il nous semble que cette position d'être à la fois concerné et représentant d'autres personnes concernées constitue en elle-même une difficulté. Bien sûr, être concerné donne l'avantage que l'on sait de quoi on parle et que l'on a une forte motivation à faire avancer les choses. Mais, d'un autre côté, cette position rend les blocages beaucoup plus difficiles à accepter surtout quand, comme on le verra par la suite, ils ne paraissent pas justifiés ou légitimes.

## **3.2 Interlocuteurs vus comme incompetents, de mauvaise volonté, de mauvaise foi**

Nous mentionnions à la section précédente combien la double implication dans la négociation, à la fois comme personne concernée et mandatée met le négociateur en première ligne et combien cela le rend sensible tant aux avancées qu'aux blocages, particulièrement quand ceux-ci ne sont pas justifiés. Parmi les causes de ces blocages que nous avons pu identifier, celles d'ordre humain figurent en bonne place. Citons en deux :

1. Défaut de compétence, excès d'assurance. Lors de la négociation sur les manchons braille présentée en section 2.2, nous avons eu à échanger avec des personnes qui, bien que peu familières des difficultés que peut rencontrer une personne aveugle essayant de trouver son chemin dans une station de métro, refusaient des solutions jugées « trop complexes » alors même que ces solutions émanaient de représentants des usagers que l'on peut estimer légitimes et compétents sur le braille, en tout cas plus légitimes que les personnes qui leur ont opposé un refus, tant à comprendre le besoin qu'à y apporter une solution adaptée.
2. Mauvaise foi, mauvaise volonté. Nous faisons ici référence aux explications résumées en section 2.3 concernant la façon dont les balises sonores avaient finalement été déployées. Bien sûr, il est possible que la situation s'explique par des difficultés authentiques rencontrées après les tests initiaux et indépendantes de la volonté des personnes en charge de l'opération. Il nous semble pourtant que si les personnes avaient été réellement désireuses de parvenir à une solution convenable pour les

usagers, des démarches auraient pu être entreprises en ce sens. L'absence de rencontres réunissant toutes les parties concernées, notamment, nous semble particulièrement préjudiciable dans une situation de ce type. D'une part parce que les usagers sont probablement plus à même qu'une mission accessibilité (si bien intentionnée soit-elle) de plaider leur cause auprès des opérateurs et prestataires, ne serait-ce que parce qu'ils portent et incarnent les difficultés qu'ils rencontrent, les rendant plus tangibles. D'autre part parce que, dans le cas de matériel aussi spécifique que les balises sonores, certains usagers sont particulièrement bien renseignés et ont acquis sur le sujet un niveau d'expertise qu'une mission accessibilité peut avoir du mal à atteindre, ayant moins de temps et de ressources pour se spécialiser dans chaque domaine à traiter.

Le fait d'avoir cette perception de manque de compétence, de mauvaise volonté ou de mauvaise foi de la part de quelqu'un avec qui on négocie rend cette négociation particulièrement difficile. En effet, dans la mesure où nous sommes dans le contexte d'une négociation à long terme où la préservation d'une relation de bonne qualité compte autant que les avancées que l'on peut obtenir, on doit constamment se demander si le mieux est d'être confrontant pour obliger l'autre à prendre la revendication au sérieux et à la traiter vraiment, au risque d'endommager la relation, ou s'il est préférable d'arrondir les angles, d'essayer de conserver une bonne relation mais avec le risque, cette fois, que ce soit au prix de l'enlisement des revendications.

La connaissance des intentions de l'autre partie serait ici cruciale, puisque c'est elle qui permet de répondre de façon adéquate à la situation.

### **3.3 Effets du handicap visuel sur la communication**

Nous évoquons ici une difficulté dont les manuels de négociation ne peuvent faire état, à savoir les conséquences que le handicap visuel peut avoir sur la communication. Nous ne connaissons d'ailleurs aucun travail de recherche sur ce sujet, pourtant particulièrement important à notre avis. Souhaitons que les problématiques que nous ne pouvons qu'esquisser

ici fassent l'objet d'études approfondis qui pourraient idéalement avoir des débouchés pratiques permettant d'y remédier, au moins en partie.

### **3.3.1 L'absence de regard et ses effets sur la communication orale**

La fonction du regard dans le contexte d'une communication orale est double. Il permet d'une part de recevoir de l'information provenant de l'environnement et des interlocuteurs et, d'autre part, d'en émettre. En d'autres termes, nos yeux ne font pas qu'entendre, ils parlent. Si bien qu'être privé de regard signifie en réalité être privé d'une faculté d'écoute et d'une faculté de parole. Comme nous allons le voir, l'absence de chacune de ces fonctions du regard est à l'origine de difficultés de communication spécifiques, qui se manifestent quel que soit le contexte de communication mais dont nous discuterons aussi dans le contexte plus restreint de la négociation qui est le nôtre.

#### **Difficultés liées à l'absence du regard qui écoute**

Les formations à la communication ne cessent de le répéter, (souvent en s'appuyant sur (Mehrabian et Wiener, 1967; Mehrabian et Ferris, 1967) mais qui est mal compris et généralisé à l'excès, comme l'explique (Viktorovitch, 2021)) : la dimension non verbale est un aspect essentiel de la communication orale auquel il est capital d'être attentif si l'on souhaite pouvoir adapter le message que l'on adresse à son récepteur. Bien qu'il existe un certain nombre de signes non verbaux perceptibles sans la vue (ton de la voix, pauses et silences, respiration et soupirs, posture corporelle parfois déductible à partir du son de la voix, etc.), il n'en demeure pas moins que, selon nous, le fait de ne pas voir prive d'informations importantes telles que celles exprimées (volontairement ou non) par le visage de l'interlocuteur, ses yeux et ses gestes. Ces informations semblent d'autant plus précieuses que, dans la mesure où les expressions du visage peuvent être plus difficiles à contrôler que le discours, les informations véhiculées par ces dernières peuvent s'avérer plus authentiques et complètes. L'absence de la vue prive aussi d'autres informations, liées disons à la dynamique de la communication en train de se faire. Savoir par exemple qui a la parole à un moment donné peut s'avérer particulièrement difficile lorsqu'on ne voit pas, tant le tour de parole

semble se décider sur le canal de communication visuel.

Nous ne saurions dire si cette difficulté à percevoir certains éléments non verbaux, qu'ils aient trait aux personnes ou à la communication elle-même peut être compensée, en totalité ou partiellement. La réponse semble d'autant moins évidente qu'elle dépend du contexte et notamment du degré de coopération que l'on peut attendre de l'interlocuteur dans l'effort de compensation. Nous demeurons cependant convaincus qu'il est important de regarder en face cette conséquence du handicap visuel sur la communication. Non pas pour s'en désoler, mais pour mieux en tenir compte et en limiter les effets.

Dans ce contexte, des recherches sur ces questions seraient éminemment souhaitables. D'une part pour essayer de mieux caractériser les éléments qui ne sont pas perçus lorsqu'on ne voit pas, d'autre part pour réfléchir à des moyens de compenser ces pertes d'information qui pourraient ensuite être intégrés au corpus d'apprentissages propres aux personnes déficientes visuelles.

Bien sûr, cette difficulté est présente à la table des négociations. Nous avons souligné qu'il pouvait, en général, y avoir coopération de l'interlocuteur pour y remédier mais, si tant est que l'interlocuteur soit en capacité de coopérer, il n'est pas certain qu'il ait l'envie de le faire à la table des négociations, jugeant peut-être que sa situation lui confère un avantage auquel il n'a pas de raison de renoncer. Nous avons cependant l'impression que le principal frein à ce type de coopération réside davantage dans le manque de conscience du problème et de l'énergie qu'il mobilise que dans un manque de volonté de coopérer. Certes, un négociateur voyant verra parfaitement que, par exemple, un négociateur aveugle prend la parole à un moment inadapté, ne percevant pas que ce n'est pas à son tour de parler, mais ce qu'un négociateur voyant ne percevra peut-être pas, ce sont les efforts déployés par un négociateur aveugle pour percevoir autant d'éléments non verbaux que possible. Car, qu'il le fasse avec succès ou qu'il échoue, l'énergie engagée demeure la même. Elle est significative et c'est autant d'énergie en moins à consacrer à la négociation elle-même.

## Difficultés liées à l'absence du regard qui parle

**En général.** En dehors des communications téléphoniques, les communications dites « orales » sont rarement *exclusivement* orales<sup>1</sup>. Elles se déroulent plutôt sur deux canaux complémentaires : le canal oral et le canal visuel. Plus précisément, et bien que nous ne soyons en mesure, comme nous l'aurions souhaité, d'étayer nos dires par une bibliographie adéquate, nous pouvons constater que, toutes orales qu'elles soient, c'est en général sur le canal visuel que les communications commencent. À tel point que, mises en présence d'un interlocuteur aveugle avec lequel ce canal visuel n'est pas disponible, bien des personnes se retrouvent déstabilisées et, soit la communication ne s'établit pas du tout (par exemple si une troisième personne avec qui le contact visuel est possible, les échanges avec cette personne seront presque systématiquement privilégiés, même quand elle n'est à l'évidence pas le bon interlocuteur), soit la communication s'établit mais d'une manière que nous sommes tentés de qualifier de dysfonctionnelle ou pathologique tant le comportement de l'interlocuteur voyant diffère de celui qu'il aurait, nous en sommes convaincus, si son interlocuteur était voyant, lui aussi. Parmi les comportements observables, et sans qu'il soit possible de dire dans quelle mesure ils sont à attribuer à l'indisponibilité du canal visuel, aux phénomènes de stigmatisation évoqués plus loin ou à d'autres facteurs, citons : s'adresser à quelqu'un à la troisième personne, lui parler fort ou avec un langage que l'on réserverait, d'habitude, à des enfants ou à des personnes ne disposant pas de toutes leurs facultés intellectuelles.

Comme nous le verrons plus loin, cette difficulté nous paraît d'autant plus redoutable et difficile à surmonter qu'il est, le plus souvent, presque impossible de l'aborder directement. Plus exactement, on peut en parler soi-même, rendre la chose explicite, essayer de mettre l'autre à l'aise etc. mais cet autre se retrouve de son côté confronté à deux obstacles : parvenir à reconnaître en son for intérieur tant qu'on est mal à l'aise que la cause de ce malaise, d'abord, pouvoir l'assumer devant quelqu'un tant le fait d'être mal à l'aise que la cause de ce malaise, qui plus est la personne même à l'occasion de laquelle ce malaise se fait jour. Autant de choses que nous croyons à peu près indicibles tant elles sont socialement inacceptables.

---

1. Reste que les communications téléphoniques sont symétriques, mettant les interlocuteurs à égalité, ce qui est certainement ce qui les distingue des communications discutées ici et explique qu'il n'y ait, en général, pas (trop) de malaise.

Disons enfin que, dans l'hypothèse mentionnée précédemment où un tiers est présent avec lequel le contact visuel (et donc la communication orale « normale ») est possible — quitte à ce que ce tiers ne soit pas la personne avec laquelle elle devrait avoir lieu — ce tiers a la possibilité par son attitude d'influer grandement sur la communication à laquelle celle avec lui se substitue. C'est un phénomène que les proches voyants de personnes aveugles connaissent bien et qui fait parfois, entre eux et la personne aveugle dont ils sont proches, l'objet de discussion tant avant qu'après une interaction potentiellement compliquée du point de vue communicationnel et dans laquelle la personne aveugle et son proche seront conjointement immergés. Les discussions ont alors pour objectif soit d'élaborer, en amont, des stratégies permettant de favoriser d'emblée une communication satisfaisante entre la personne aveugle et celle avec qui elle a besoin de communiquer, soit d'analyser, en aval, une interaction qui n'a pu avoir lieu de façon convenable pour essayer de comprendre les raisons et de réfléchir à de nouvelles stratégies à essayer lors de prochaines interactions semblables. Pour donner quelques exemples de stratégies que l'auteur lui-même a fini par mettre au point avec ses proches citons :

- le fait pour le tiers de se retirer ostensiblement de la situation de communication (en s'éloignant, regardant ailleurs ou faisant autre chose), ne laissant à la personne avec qui elle doit s'établir d'autre choix que de l'amorcer avec directement avec la personne aveugle concernée, malgré l'impossibilité de recourir au canal visuel ;
- le fait pour le tiers de diriger son regard vers la personne aveugle lorsque celle-ci prend la parole, ce qui semble très bien fonctionner empiriquement, incitant de façon non verbale et peut-être même inconsciente la personne voyante avec qui l'interaction a lieu à en faire autant et ramenant ainsi la personne aveugle au premier plan.

**À la table des négociations.** Comme le lecteur l'aura peut-être compris en prenant connaissance du paragraphe précédent, l'absence du « regard qui parle » peut considérablement parasiter et détériorer même les communications les plus simples, obligeant les personnes aveugles à élaborer, seule ou avec la complicité de leurs proches, des stratégies parfois sophistiquées pour compenser ce parasitage. Le lecteur imaginera sans doute aisément combien ces éléments, cruciaux dans la communication en générale, même dans les situations

les plus banales, le deviennent plus encore dans le contexte d'une communication aussi subtile et engagée que celle associée aux situations de négociation.

À n'en pas douter, les problèmes de cet ordre contribuent, eux aussi (de manière significative à notre avis), à la difficulté des négociations qui nous occupent ici. Nous avons souligné à la fin du paragraphe précédent combien la présence de tiers peut influencer sur ces situations de communication mais peut-être n'avons nous pas assez insisté sur le fait qu'il pouvait s'agir tant d'une influence positive si le proche voyant est à la fois sensible, habile et bien intentionné que d'une influence délétère si le positionnement de ce tiers voyant n'est pas ajusté. Les deux configurations ont existé à notre table de négociation et, comme on peut s'y attendre, la seconde fut particulièrement difficile à gérer, ne faisant elle aussi que compliquer un contexte qui l'était déjà tant par ailleurs.

### **3.3.2 Stigmates et négociation**

La notion de stigmates est introduite dans (Goffman, 1963). En résumé, des individus dits « stigmatisants » perçoivent, au cours d'interactions sociales, des stigmates chez d'autres individus dits « stigmatisés ». Les signes perçus comme stigmates peuvent être d'ordre corporel (un handicap visible), moraux (un passé de prostitution ou de délinquance) ou ethniques (religieux, raciaux. . .). On dit qu'il y a stigmatisation parce qu'une fois ces signes perçus, ils créent un malaise chez le stigmatisant et peuvent le conduire, par exemple, à discréditer ou disqualifier le stigmatisé.

Dans la mesure où la négociation est une interaction sociale, on ne peut exclure qu'elle donne lieu à de la stigmatisation et, à dire vrai, l'auteur estime que cette stigmatisation a bien été à l'œuvre dans la négociation à laquelle il a pris part, même s'il ne dispose ni des outils méthodologiques ni de l'expérience qui lui auraient permis d'analyser ou, à tout le moins, d'observer finement le phénomène comme il le mérite.

Disons simplement que l'auteur a pu observer tant l'ambiance de malaise qui imprégnait les négociations (même s'il n'a pu en inventorier les signes tangibles de façon précise et exhaustive et même si cette ambiance ne peut être complètement imputée au processus de stigmatisation) que la disqualification et le discrédit qui découlent de la stigmatisation. Sur ce

second point, soulignons un paradoxe. D'un côté, il n'y a autour de la table des négociations que des négociateurs, semblables entre eux à cet égard. De l'autre, la stigmatisation divise, sépare les stigmatisés des stigmatisants. Il semble à l'auteur que, comme en atteste la situation de négociation dans laquelle il s'est trouvé, cette situation existe bel et bien, toute paradoxale qu'elle soit et qu'elle pourrait servir de point de départ à une étude sociologique sur la négociation en présence de stigmatisation.

Parmi les questions sur lesquelles l'auteur a été amené à s'interroger, il y a celle de savoir à partir de quel moment on peut parler de stigmatisation. Faut-il nécessairement qu'une personne se perçoive comme stigmatisée pour que l'on puisse considérer qu'il y a stigmatisation, ou existe-t-il des caractéristiques des situations de stigmatisation qui sont observables par un tiers et ne font pas appel à la perception d'une personne stigmatisée ? Cette question de la caractérisation existe également pour les situations de négociation et l'on peut, dans ce cas, soit recourir à une définition soit considérer que ce qui fait qu'une situation est « de négociation » c'est la perception qu'en ont les acteurs qui y participent, en notant qu'ils peuvent s'accorder ou non à la considérer comme une situation de négociation. Il y a cependant entre une situation de négociation et une situation de stigmatisation la différence importante que nous avons esquissée plus haut, à savoir qu'il est plus facile de se dire négociateur que stigmatisant. Ceci pose la question de savoir si les personnes en train de stigmatiser ont conscience de le faire et accepteraient d'échanger à ce sujet, comme nous l'avons déjà évoqué précédemment et serons amenés à y revenir lorsque nous parlerons de méta-communication.

Plus généralement et comme nous le verrons dans les chapitres suivants, les échanges que nous avons avec la RATP et IdFM en tant que représentant d'association de personnes déficientes visuelles ne se limitent pas à des situations de négociation. Comme nous le dirons plus loin, nous pouvons en fait dégager trois rôles que nous sommes amenés à jouer : celui d'usager, consistant à exprimer ses besoins ; celui d'expert, consistant à faire des préconisations quant aux moyens à mettre en œuvre pour répondre aux besoins précédemment exprimés ; celui de négociateur, enfin, si les interlocuteurs n'acceptent pas d'apporter de réponse satisfaisante aux besoins des usagers. Il nous semble que, si stigmatisation il y a, elle imprègne alors toute la relation entre une personne déficiente visuelle et ses interlocuteurs et

donc, non seulement les situations de négociation évoquées précédemment mais aussi celles où l'on tient les rôles d'usager et d'expert. C'est donc en réalité l'impact de la stigmatisation non pas sur le seul processus de négociation qu'il conviendrait d'examiner mais aussi celui qui existe lorsqu'on est en situation d'usager ou d'expert. Nul doute que cet impact est délétère dans les trois cas mais sans doute de façon spécifique à chaque rôle.

### **3.4 Une méta-communication impossible ?**

Finalement, ce qui fait de chacun des points évoqués précédemment une difficulté — ou le cristallise comme telle — est l'impossibilité qu'il semble y avoir à en parler, à communiquer sur la communication et à rendre explicites tous ces phénomènes qui brouillent les échanges.

Pour aller plus loin, la conviction de l'auteur est que c'est l'impossibilité d'avoir des échanges sur les échanges et les relations qui constitue la fondation sur laquelle reposent toutes les problématiques précédentes, voire peut-être même la matière même qui les constitue. Il en découle que l'essentiel des problématiques présentées dans ce chapitre pourraient se trouver résolues ou, à tout le moins, considérablement minimisées si l'on parvenait à une bonne méta-communication, au point que l'auteur se demande s'il existe même des problématiques interpersonnelles qui pourraient résister à une bonne méta-communication.

On aurait donc immensément à gagner, semble-t-il, à accorder une place prépondérante à la méta-communication, à y consacrer d'autant plus d'attention et d'énergie que le contexte est difficile et à prendre des relations le plus grand soin tant tout le reste semble en découler.

Pourquoi, dans ces conditions, la méta-communication n'a-t-elle pas pu se mettre en place avec succès dans la situation de négociation présentée ici ? Sans doute parce qu'elle requière elle-même quelques pré-requis qui n'ont pu être réunis et dont voici quelques exemples :

- Il y a désaccord sur le fait qu'il y a un problème ou un conflit, quelque chose dont il conviendrait de discuter ;
- La perception que « quelque chose ne va pas » est partagée mais il y a divergence de perception quant au caractère aigu, douloureux ou important de la situation, ce qui implique une divergence quant à l'importance perçue de résoudre la difficulté et donc de l'énergie qu'il convient d'y consacrer ;

— Même en supposant que les parties s'accordent tant sur le diagnostic que sur l'importance de résoudre le problème, cette résolution nécessite des aptitudes relationnelles et communicationnelles qui peuvent ne pas être suffisamment présentes : se connaître soi-même (qualités bien sûr mais aussi limites, blessures, peurs, aspirations même lorsqu'elles ne sont pas considérées comme nobles ou socialement acceptables), être prêt à se remettre en cause, pouvoir parler honnêtement de ce que l'on ressent aux autres, les écouter et faire preuve d'empathie. . . Il ne nous semble pas que chacune de ces facettes de l'intelligence émotionnelle doive être présente en quantité égale chez toutes les parties et il serait même illusoire, nous semble-t-il, d'espérer que ce soit le cas. En d'autres termes, notre conviction est que, pour que la méta-communication soit possible, il suffit qu'une certaine dose d'intelligence émotionnelle soit présente et cela presque indépendamment de celui qui l'apporte. Autrement dit, nous pensons que, *dans une certaine mesure*, des carences en aptitudes communicationnelles présentes chez une partie peuvent être compensées par les bonnes aptitudes communicationnelles de l'autre partie mais que cette compensation ne saurait être totale. On ne peut communiquer qu'à deux, c'est un impondérable.

De toutes les difficultés présentées dans ce travail, ce sont sans aucun doute celles qui viennent d'être exposées qui ont suscité, pour l'auteur, le plus de réflexion, le plongeant souvent dans d'interminables rêveries ou des abîmes de perplexité tant elles semblaient abyssales et insolubles. Sur ce sujet, qui dépasse, et de loin, le seul contexte d'échanges de négociation tant il est consubstantiel à toute forme de communication, il est tentant de s'en remettre à cet adage stoïcien : « Ce que je peux changer, puissé-je avoir la force de le changer ; ce que je ne peux pas changer, puissé-je avoir le courage de l'accepter ; puissé-je avoir la sagesse me permettant de discerner l'un de l'autre ». Cet adage est comme un carrefour dont les deux premières parties sont comme deux routes parmi lesquelles il faut en choisir une, sa troisième partie étant leur point de jonction, la croisée des chemins en quelque sorte. Même s'il peut s'avérer difficile de suivre la route choisie, il semble parfois plus difficile encore de savoir quelle direction suivre que de s'y tenir, une fois qu'elle a été choisie. Pour nous aider à faire ce choix (qui ne cesse, en fait, de se présenter à nous), nous pouvons nous souvenir que nous ne pouvons changer que ce qui dépend de nous. Pour difficiles qu'ils puissent être, ces

changements sont possibles pour peu qu'on s'en donne le temps et les moyens, notamment les changements « intérieurs » portant sur notre façon d'expérimenter les situations et d'y réagir. Ce que nous ne pouvons assurément pas changer, ce sont les autres. On pourrait ainsi avoir l'impression d'avoir muni notre carrefour d'un panneau indicateur clair et dépourvu de toute ambiguïté mais il semble à l'auteur que cette clarté n'est qu'apparente tant les autres et nous-même sommes interdépendants. Comment, dans ce contexte, se convaincre que si l'on n'a pas réussi c'est parce qu'on a manqué d'habileté ? Cette question est probablement de celles auxquelles il n'existe pas de réponse rationnelle, la seule réponse possible semblant être de s'efforcer, constamment, de faire de son mieux en se disant que même si il aurait été en théorie possible d'obtenir de meilleurs résultats en employant des moyens plus habiles, il se trouve qu'à l'instant où nous devons faire face à la situation ces moyens n'étaient pas à notre disposition sans quoi, à n'en pas douter, notre motivation de faire de notre mieux nous y aurait fait avoir recours.

# Chapitre 4

## Difficultés internes à l'organisation représentée

Comme nous l'avons vu précédemment, l'auteur participe à des négociations avec la RATP, IdFM et d'autres acteurs franciliens dans le but d'améliorer l'accessibilité des transports en commun pour les personnes déficientes visuelles. Sa participation à ces négociations se fait au sein de la commission accessibilité de la CFPSAA, commission au sein de laquelle il représente l'association apiDV.

On pourrait donc se demander, à la lecture du titre de ce chapitre, ce qui est entendu par « organisation représentée ». S'agit-il de l'association apiDV ou de la CFPSAA et, par conséquent, qu'est-ce qui est interne et qu'est-ce qui ne l'est pas ?

Nous considérerons dans ce chapitre que l'organisation représentée est la CFPSAA et c'est donc des difficultés internes à cette organisation que nous allons traiter. Bien sûr le choix de considérer que c'est apiDV qui est l'organisation représentée et que c'est donc à ce niveau que se situe la frontière entre ce qui est intra-organisationnel et ce qui ne l'est pas aurait été possible également mais, à notre sens, beaucoup moins pertinent compte tenu de ce que nous souhaitons exposer. Notons d'ailleurs qu'il ne semble pas déraisonnable de considérer comme « interne » tout ce qui l'est aux organisations de la déficience visuelle et comme « externe » le reste, surtout vu les revendications sur lesquelles portent les négociations relatées ici.

Nous présentons dans un premier temps les difficultés de la structure (CFPSAA) dans son

ensemble. Dans un second temps, nous évoquerons des difficultés plus spécifiques à certaines relations personnelles tout en étant internes à l'organisation. Cette seconde partie peut donner une impression d'incohérence avec le chapitre précédent, qui traitait déjà de difficultés interpersonnelles, mais c'est l'angle sous lequel ces difficultés sont traitées qui diffère : dans le chapitre précédent, nous les avons abordées principalement sous l'aspect de ce qu'elles donnent à vivre à leurs protagonistes en général et à l'auteur en particulier, tandis que dans la seconde partie de ce chapitre, ce que nous aimerions développer porte davantage sur les liens entre les difficultés interpersonnelles entre personnes d'une même organisation et cette organisation elle-même.

## **4.1 Difficultés de la CFPSAA dans son ensemble : problèmes de gouvernance**

De même qu'un bateau ne saurait voyager s'il n'a été décidé au préalable ni de son cap ni des moyens à sa disposition pour s'y rendre, de même, la CFPSAA ne peut porter des revendications que si elle sait clairement lesquelles et avec quels moyens. Et, précisément, l'une des choses qui y rend le travail difficile est que, dans beaucoup de situations, elle ne sait clairement ni l'un ni l'autre.

### **4.1.1 Sur quels sujets devrait porter l'action ?**

Nous l'avons déjà dit, être réunis au sein d'une confédération ne gomme pas les différences, quant à l'importance perçue de tel ou tel sujet par exemple. La revendication sur la vocalisation du métro de Paris exposée précédemment en est, à notre avis, un exemple tout à fait édifiant. On pourrait en effet s'attendre à ce qu'un tel sujet fasse l'unanimité au sein des associations représentatives de personnes déficientes visuelles et, dans une certaine mesure, c'est le cas puisqu'on ne trouvera effectivement personne pour soutenir que la vocalisation du métro ne serait pas une bonne chose. Ce qui fait débat, en revanche, c'est de savoir dans quelle mesure cette revendication est prioritaire par rapport à d'autres ou, disons, quelle énergie il est juste d'y consacrer. Pour certains, dont l'auteur fait partie, cette demande est capitale à la fois

sur un plan pratique et quotidien et sur un plan symbolique car, comme il a été dit, cette revendication est « la mère de nos batailles ». Pour d'autres, le sujet n'est pas si important et l'auteur a même entendu dire par une personne avec d'importantes responsabilités à la CFPSAA qu'après tout, le fait que les stations de métro ne soient pas annoncées offrait aux personnes déficientes visuelles une merveilleuse occasion d'établir des contacts sociaux sous couvert de demande d'aide, cette personne allant jusqu'à appeler à la modération dans les revendications, affirmant qu'il fallait savoir s'arrêter et disant que, si gain de cause était obtenu sur la vocalisation, on n'en serait ensuite que plus véhéments. On peut sans doute comprendre que si des personnes en responsabilité ont cette vision du sujet il puisse être difficile, parfois, de le faire avancer.

Bien que la position que nous venons d'exposer puisse sembler, au premier abord, tout à fait étonnante, nous pensons pour notre part qu'elle s'explique et trouve ses motivations et sa cohérence précisément dans l'histoire des associations que nous avons essayé d'esquisser au chapitre 1. En effet, comme nous l'avons dit, un certain nombre d'associations étaient constituées d'anciens combattants dits « aveugles de guerre ». La cécité de ces personnes étant d'origine « sociale », elles estiment que c'est à la société de les dédommager pour une cécité qu'elles n'auraient jamais vécu si elles n'avaient pas dû se battre pour leur pays. Or, à l'époque (et peut-être même aujourd'hui), un dédommagement est le plus souvent financier et a pris, dans notre cas, la forme d'un ensemble de pensions et d'allocations. C'est donc principalement autour de cela que tournent les revendications des « aveugles de guerre » et pas tellement autour de leurs droits en termes d'intégration sociale. Ces deux champs de revendications pourraient sembler complémentaires et, en tout cas, pas concurrents mais, pour les « aveugles de guerre », ils le sont dans la mesure où ils craignent que si les droits et facilités d'intégration augmentent cela finisse par leur faire perdre des droits liés aux pensions, qui pourraient être considérées comme n'étant plus pertinentes.

Bien sûr, il y a de moins en moins d'aveugles de guerre dans les associations contemporaines mais cette culture subsiste et il nous semble éclairant de savoir que la personne dont nous avons rapporté les propos en est issu. Peut-être le lecteur comprend-t-il mieux désormais, comme l'auteur d'ailleurs, pourquoi il est difficile de mobiliser des personnes dont on pourrait s'attendre à ce qu'elles le soient d'emblée, par leur handicap et par

leur fonction au sein d'une confédération de défense des droits des personnes en situation de handicap. Il est en fait difficile de les mobiliser et, peut-être plus encore, de comprendre quelle est la nature des obstacles qui les empêche de le faire, obstacles dont ces personnes n'ont peut-être pas pleinement conscience elles-mêmes.

Par ailleurs, parfois les personnes aux responsabilités ne se saisissent pas de certains sujets parce qu'elles ne semblent pas en percevoir l'importance, alors même que le sujet est tout à fait susceptible de les concerner. La thématique de l'accessibilité physique (cadre bâti, chaîne du déplacement et transports) dans laquelle entrent les revendications présentées ici est l'un de ces sujets qui semble particulièrement méconnu des responsables associatifs actuels, qui sont beaucoup plus intéressés par l'accessibilité de la culture, de l'emploi et, plus généralement, des outils numériques. Bien sûr ces sujets sont loin d'être marginaux, mais nous pensons qu'il serait souhaitable que le plaidoyer sur ces questions ne se fasse pas au détriment de celui sur l'accessibilité physique, comme cela semble être le cas actuellement. Nous émettons l'hypothèse que les personnes, même en responsabilité, privilégient les thématiques qu'elles maîtrisent déjà, celles où elles ont déjà des compétences et un réseau et donc la possibilité de faire effectivement bouger les lignes.

Il n'en demeure pas moins que la déficience visuelle semble avoir des difficultés à se mettre en ordre de marche pour défendre ses droits, ce qui nous semble fort regrettable. En fait, soit un sujet ne suscite pas assez d'intérêt et on ne parvient pas à mobiliser assez de ressources pour porter le plaidoyer efficacement, soit un sujet est jugé important mais alors les personnes de différentes structures ont du mal à se coordonner et semblent souvent préférer agir dans le seul cadre de leur structure, peut-être parce que c'est plus simple, peut-être pour pouvoir s'attribuer à soi seul un éventuel succès, peut-être aussi parce que certaines structures ont une taille et des moyens propres qui leur permettent d'entrer dans l'action seules mais en étant alors moins représentatives, ce que l'auteur regrette.

Que l'intérêt des associations pour une thématique manque ou soit en excès, du point de vue de la CFPSAA le résultat est le même, à savoir que ce n'est pas elle qui pourra être un porte-étendard sur la thématique en question, alors que c'est précisément pour jouer ce rôle qu'elle a été créée.

## 4.1.2 Absence de procédures

L'une des conséquences des difficultés à s'accorder exposées précédemment est que la CFPSAA ne dispose d'aucune procédure formalisée quant à ses revendications. Sans rendre les choses trop bureaucratiques, il pourrait être utile de structurer l'activité autour des revendications avec, par exemple, des modalités définies à l'avance et connues de tous pour soumettre une revendication, statuer afin de savoir si celle-ci peut devenir une revendication officielle de la CFPSAA et, pourquoi pas, se mettre d'accord sur la stratégie et les moyens à mettre en œuvre pour faire avancer cette revendication, voire les personnes à qui accorder des mandats, etc. Rien de tel n'existe à l'heure actuelle et savoir, sur un thème donné, si l'on peut ou non se prévaloir du soutien de la CFPSAA est une question à laquelle il n'est pas du tout aisé de trouver une réponse, ni même des critères ou une procédure à suivre justement en vue d'obtenir une réponse.

Comme autre exemple, citons celui d'un courrier qui avait été rédigé par l'auteur, bénévole, pour demander audience auprès de la région Île-de-France, précisément sur la question de la vocalisation du métro. Bien que ce courrier ait été jugé satisfaisant par plusieurs personnes, nous avons pu constater, après son envoi, que la version qui avait finalement été envoyée à la région était une version « caviardée » de la version d'origine, la vidant essentiellement de sa substance. Il n'a été possible de savoir ni qui avait procédé à un tel caviardage, ni pourquoi. Outre que cela ne semble pas profitable à l'action elle-même (la région n'a jamais donné suite à cette demande d'audience, sans que l'on puisse savoir, bien sûr, si le courrier d'origine aurait reçu un écho plus favorable), c'est aussi à l'engagement bénévole lui-même qu'une telle façon de faire porte préjudice. Comment en effet rester impliqué lorsque ce sont les associations mêmes que l'on souhaite renforcer qui font entrave ? Si l'on ne devrait pas s'étonner, militant sur ces sujets, de rencontrer des résistances, rencontrer ces dernières au sein des structures censées porter le plaidoyer, avant même que la parole ait touché sa cible réelle demeure pour l'auteur un véritable point d'étonnement, pour ne pas dire de consternation.

### 4.1.3 Le technique et le politique

Le lecteur l'aura peut-être constaté, l'accessibilité aux personnes déficientes visuelles est un domaine assez technique. En atteste tout ce qu'il nous a fallu expliquer pour permettre au lecteur de se faire une idée des questions à traiter. On pourrait penser que les interlocuteurs auxquels nous avons à faire sont au fait de ces problématiques et ont tout le bagage nécessaire pour les aborder mais il n'en n'est rien et il est parfois déconcertant de constater combien les personnes devant travailler sur ces questions dans des structures telles que la RATP et IdFM n'ont aucune connaissance préalable du sujet. C'est donc technique, sans discussion possible et, de ce fait, se pose la question de savoir comment articuler cet aspect technique avec la dimension politique du plaidoyer que nous portons.

L'un des écueils rencontrés par l'auteur est une certaine divergence de vue entre lui et les associations représentées au sein de la CFPSAA sur la réponse à apporter à cette question de l'articulation du technique et du politique. Cet écueil s'est manifesté à l'occasion d'une lettre adressée au Président-Directeur Général de la RATP pour l'alerter sur les blocages rencontrés dans les discussions avec la mission accessibilité de la RATP sur tous les sujets présentés au chapitre 2. La lettre initialement écrite par l'auteur était relativement technique. Sur chaque point, elle expliquait la demande en des termes suffisamment simples pour être compris par quelqu'un ne connaissant pas le sujet, puis elle reprenait les différentes réponses qui nous avaient été faites et expliquait pourquoi nous les trouvions insatisfaisantes. Les présidents d'associations ont refusé de signer ce courrier, le trouvant trop long et détaillé pour un PDG et estimant qu'il ne le lirait pas. À la place, il a été demandé de faire un courrier uniquement politique qui se contentait d'énumérer nos revendications mais sans entrer dans aucun détail. Finalement, c'est le courrier politique qui a été signé mais le courrier initial est parvenu au PDG de la RATP de façon officielle et il a confirmé, par ce même canal officiel, que c'était ce courrier étayé par des éléments techniques qui lui était le plus utile.

Cette circonstance a été, pour l'auteur, l'occasion de prendre conscience que cette juste articulation entre le technique et le politique dans la communication était un sujet de première importance, avec deux écueils à éviter. D'un côté, bien sûr, il faut que l'information reste « digérable » par son destinataire et une surabondance de détails techniques risquerait de nuire

à cette digestibilité, surtout si le destinataire a peu de temps et de disponibilité. Mais, d'un autre côté, séparer totalement le technique du politique ne semble pas fonctionner non plus car, en l'occurrence, sur le politique il y a déjà accord de principe et c'est lorsqu'on entre dans la technique que les difficultés apparaissent. On ne pouvait donc pas faire l'économie de porter à la connaissance d'une personne « politique » des aspects techniques, sans quoi sa réponse aurait pu, légitimement, être aussi vide que la lettre initiale et nous dire que oui, oui, sur les grands principes nous sommes d'accord, ce qui ne nous aurait pas fait beaucoup avancer. C'est parce que « le diable est dans les détails » qu'il nous semble important de faire remonter lesdits détails à haut niveau, c'est-à-dire jusqu'au niveau de personnes étant réellement en mesure de prendre des décisions.

Pour conclure cette section, nous jugeons utile de préciser qu'à notre avis ce n'est pas qu'au moment de communiquer qu'il convient de réfléchir à la bonne façon de prendre en compte les aspects à la fois politiques et techniques des revendications. Une communication articulant avec justesse ces deux aspects devrait plutôt découler, selon nous, d'une réflexion portant sur la bonne façon d'articuler ces aspects au sein même de la CFPSAA. Compte-tenu des ressources limitées de cette structure, les deux aspects devraient-ils être pris en charge par une même personne ? Compte tenu de la technicité des sujets, est-ce raisonnable que ce soient un bénévole qui s'en charge, surtout s'il exerce une activité salariée par ailleurs ? Peut-on imaginer un travail suffisamment en bonne intelligence pour que le technique et le politique soient pris en charge par deux personnes différentes ? Enfin, compte tenu de l'effet important que peut avoir l'incarnation (la personne qui s'exprime sur un sujet est elle-même concernée par celui-ci), faudrait-il que ce soient des déficients visuels qui soient aux responsabilités, ou en charge de la technique, ou les deux ?

Autant le dire tout de suite : nous n'avons, pour notre part, aucune réponse définitive à proposer à ces questions et nous sommes même tentés d'aller plus loin en disant que le plus important n'est peut-être pas tant de savoir quelles seront les réponses qui y seront finalement apportées, mais bien plutôt que ces questions soient examinées en tant que telles, afin de s'assurer que les réponses qui y seront finalement apportées seront l'aboutissement d'une délibération, le résultat d'un arbitrage et non le fait du hasard ou de circonstances fortuites.

## **4.2 Rôle des organisations dans les problèmes de personnes**

Nous évoquons ici deux difficultés : d'une part celle de trouver sa place au sein de l'organisation représentée, d'autre part celle qui naît de l'incapacité de l'organisation à réguler les conflits qui apparaissent en son sein.

### **4.2.1 Flou quant au rôle de chacun dans le collectif**

Nous l'avons dit, la CFPSAA a des difficultés à s'accorder sur les sujets qu'elle devrait porter ainsi que sur les moyens et stratégies à mettre en œuvre pour y parvenir. Il n'est pas étonnant, dans ce contexte, que les bénévoles représentants des associations membres qui rejoignent ses différentes commissions puissent éprouver des difficultés à y trouver leur place. Lorsqu'ils arrivent, en effet, ils ne reçoivent aucune formation ni sur ce qui est attendu d'eux en tant que représentants d'associations, ni sur les aspects plus spécifiques aux sujets pris en charge par la commission qu'ils rejoignent, ni, enfin, sur la mission précise de la commission et le positionnement que l'on attend d'eux et qui, comme on le verra, est loin d'être évident. C'est donc à chacun de se débrouiller avec ce qu'il sait déjà et avec ce qu'il peut apprendre, en sachant que même pour qui voudrait apprendre il est difficile de le faire, tant auprès des autres bénévoles des commissions souvent occupés ou eux-mêmes peu informés, qu'auprès des rares salariés qui sont débordés et ne sont de toute façon pas nécessairement désireux de partager de l'information qui leur donne un pouvoir important pour eux puisqu'ils se sont souvent construits dans le monde associatif et ont, de ce fait, besoin de cette position de pouvoir pour exister.

Quant à la question du positionnement, mentionnée ci-dessus, elle est, en fait, cruciale. Il s'agit rien moins que de savoir à quelle fin on s'adresse ou répond à des interlocuteurs tels que la RATP ou IdFM. Sommes-nous des utilisateurs chargés de faire part de leurs difficultés, ou sommes-nous, en plus, des experts de qui on est en droit d'attendre que non seulement ils signalent des difficultés mais que, de surcroît, ils fassent des préconisations quant à ce qu'il conviendrait de faire pour y remédier ? Sommes-nous des négociateurs en charge de trouver le

meilleur accord possible ?

La réponse que l'auteur est tenté d'apporter à ces questions, à partir de son expérience est « un peu tout cela à la fois ». Cette réponse n'est pas sans poser problèmes et en voici deux. D'une part, c'est beaucoup attendre de bénévoles et il est bien difficile (pour ne pas dire impossible), même doté d'une forte motivation, de réunir toutes les qualités requises par ces différentes missions. D'autre part, il nous semble que la question se pose de savoir s'il est bien raisonnable d'attendre tout cela de représentants associatifs bénévoles et si la situation que nous décrivons ne devrait pas être vu comme un dysfonctionnement auquel il serait important de remédier.

Comme nous le verrons au chapitre suivant, ces difficultés ne manquent pas de se manifester au cours de tous les échanges avec des partenaires d'autres organisations. On aurait donc pu les traiter intégralement dans le chapitre à venir sur les difficultés inter-organisationnelles, mais peut-être tout aussi légitimement dans le chapitre précédent sur les difficultés des relations interpersonnelles. Nous faisons cependant le choix de les mentionner au présent chapitre parce que nous avons la conviction que c'est au niveau organisationnel de la CFPSAA qu'elles peuvent se résoudre, qu'en tout cas c'est cette instance qui paraît être la plus légitime à s'en saisir en premier et à initier les discussions à ce sujets, tant avec ses associations membres qu'avec ses partenaires, discussions qui pourraient porter notamment sur ce qui incombe aux représentants associatifs et ce qui ne devrait en aucun cas être de leur ressort et qu'il n'est donc pas légitime de leur demander. Discussion, aussi, sur la manière dont le travail fourni (on parle de journées entières passées à préparer des réunions, effectuer des tests, en rédiger les comptes-rendus...) pourrait, nous osons dire devrait être reconnu et, *a minima*, dédommagé. Il ne s'agit pas là seulement de témoigner de la gratitude aux personnes pour leur labeur (même si cela aussi a son importance), mais aussi de faire prendre conscience aux partenaires de la CFPSAA qui « bénéficient » de ce travail de sa valeur. Nous avons en effet pu avoir l'impression, parfois, que le statut de bénévole empêchait nos interlocuteurs de prendre la pleine mesure de l'expertise que nous pouvions leur apporter et, de ce fait, de l'apprécier à sa juste valeur puisqu'elle ne coûte pour ainsi dire rien et que, de plus, « c'est pour vous qu'on fait tout ça ».

Bien sûr, si rémunération ou dédommagement il devait y avoir, se poserait la question de

la provenance de cette rémunération ou de ce dédommagement. Devrait-il être pris en charge par les associations représentées, ou par le partenaire qui les sollicite ? C'est là une question qui, nous semble-t-il, n'a de réponse ni simple ni univoque mais dont on ne devrait pas, à notre avis, faire l'économie.

## **4.2.2 Non-régulation des conflits de personnes**

Nous l'avons vu, la CFPSAA ne disposait que de quelques salariés (nous sommes passés de 3 à 1 en juin dernier). Lors de son départ, le salarié qui s'occupait de toutes les questions d'accessibilité physique a clairement indiqué qu'il ne souhaitait pas transmettre ses connaissances, au motif que la structure aurait dû lui adjoindre un salarié prenant sa succession, ce qu'elle avait décidé de ne pas faire. Le salarié en partance (et qui est par ailleurs au bureau de l'une des associations membres), n'a donc essentiellement rien transmis de ce qu'il savait, avec le projet manifeste de s'impliquer dans le domaine ailleurs, et cela en dépit du fait que plusieurs bénévoles (dont celui qui allait prendre sa succession à la présidence de la commission accessibilité de la CFPSAA) avaient manifesté le souhait d'être formés par lui de façon à pouvoir poursuivre le travail.

Cet épisode n'étant que la conclusion d'une histoire sur laquelle il ne nous paraît pas nécessaire de nous appesantir mais qui était, disons, à l'avenant, on imagine aisément la démotivation qui a pu s'installer chez ceux des bénévoles qui ont essayé de faire avancer les choses (ce n'était pas le cas de tous, certains semblant considérer que leur appartenance aux commissions n'était pour eux qu'un moyen commode de recevoir des informations intéressantes, sans comprendre qu'il était également attendu d'eux qu'ils s'impliquent).

Compte tenu de cette situation et de tout ce qui a été expliqué précédemment, il ne devrait pas être surprenant pour le lecteur que des conflits soient apparus, notamment (mais probablement pas seulement) entre les salariés en place et les bénévoles. Nous ne souhaitons pas ici nous attarder sur des détails qui ne présentent, à notre sens, que peu d'intérêt, mais bien plutôt sur ce qu'a été l'attitude de la CFPSAA en tant qu'organisation face à ses conflits entre personnes travaillant pour elle. Bien qu'informées, les personnes responsables de la CFPSAA ont, de façon générale, choisi de ne pas s'occuper de ces conflits et de les laisser « pourrir ».

Une première explication à cette attitude nous semble être liée au manque d'intérêt de ses membres pour la CFPSAA que nous mentionnions précédemment. Rappelons en effet que ses administrateurs sont issus des associations qui la composent. À cet égard, on ne peut exclure qu'ils soient préoccupés davantage par leur structure d'origine que par la CFPSAA et qu'ils aient d'autant plus de difficultés à s'impliquer dans cette dernière lorsqu'il s'agit, en plus, de le faire sur un sujet aussi difficile que l'est la régulation de conflits.

Ceci nous amène à notre seconde hypothèse quant aux raisons pouvant expliquer cette non-régulation des conflits par l'organisation. Nous pensons que, d'une part, le conflit suscite chez ceux dont on pourrait attendre qu'ils s'attellent à sa résolution un malaise, nous osons dire une aversion qui les conduit à éviter autant que possible de s'en occuper (sous couvert de hauteur de vue, parce qu'ils ne sont, soi-disant, pas assez mesquins pour tomber dans des querelles de personnes) recourant pour cela à divers stratagèmes : différer les discussions à ce sujet, en minimiser l'importance et les conséquences délétères sur ses protagonistes en particulier mais sur l'organisation elle-même et les actions qu'elle entreprend, aussi.

À vrai dire, nous observons à cet égard deux phénomènes. D'un côté, il y a ce que nous venons d'expliquer : une attitude d'évitement et de fuite par rapport au conflit. De l'autre, nous percevons une sorte de biais cognitif chez les personnes qui ont cette attitude, biais qui leur fait sous-estimer le coût du conflit et surestimer les dommages que pourrait causer toute tentative de résolution, de « mise dans la lumière » dudit conflit. Nous nous interrogeons sur la présence ou non d'une relation causale entre ces deux phénomènes : l'un est-il la cause de l'autre et, si oui, dans quel sens ? À moins que chacun ne soit la cause de l'autre et que les deux phénomènes s'auto-entretiennent dans une circularité mortifère ? Ou alors, ces deux phénomènes pourraient aussi n'en être qu'un seul, qui semble double alors qu'il ne s'agit que de deux points de vue différents ou de deux façons différentes de présenter la même chose.

Soulignons pour terminer une dernière difficulté spécifique aux conflits entre bénévoles et salariés : dans la mesure où les bénévoles n'ont, par définition, pas de contrat de travail, aucun des dispositifs habituellement présents dans le monde professionnel ne peut être invoqué. Ni le code du travail, ni la médecine du travail, ni les syndicats, ni les représentants du personnel, par exemple. Si un salarié abuse de sa position pour traiter un bénévole d'une façon non convenable ce dernier est, pour ainsi dire, sans recours. Bien sûr, le volontariat étant une autre

caractéristique de l'activité bénévole, il est, en théorie, toujours possible pour un bénévole de se retirer. En pratique les choses peuvent cependant ne pas être aussi simples, quand d'une part le bénévole a choisi de s'impliquer précisément parce que les sujets sur lesquels il milite le concernent de près et quand, d'autre part, il a le sentiment, à tort ou à raison, d'avoir une valeur ajoutée ou du moins une valeur ajoutée potentielle si ses efforts n'étaient pas au moins en partie gâchés par le manque d'organisation de la structure représentée.

Nous tirons deux conclusions de toutes les réflexions qui précèdent. Premièrement, il nous semble qu'il serait souhaitable de mener une réflexion ayant pour but de proposer aux bénévoles un statut, un cadre pour leur activité, des recours et des protections, un peu dans le même ordre d'idée que ce qui émerge progressivement pour les aidants familiaux car nous ne doutons pas que les bénévoles eux aussi sont exposés aux risques psychosociaux en général et de burn-out, de harcèlement moral et de dépression en particulier. Deuxièmement, il nous semble que l'environnement dans lequel un conflit se met en place ou se maintient est un objet aussi digne d'étude que les protagonistes du conflit eux-mêmes et que cet environnement et les conditions qui président au maintien des conflits, notamment ceux empêchant les responsables de structure de les prendre à bras-le-corps mériteraient d'être étudiés de près.

# Chapitre 5

## Difficultés des relations entre organisations

Nous l'avons dit, pour faire avancer des revendications telles que celles présentées au chapitre 2, il nous faut échanger avec tous les acteurs impliqués dans l'organisation et la mise en œuvre des transports publics franciliens et de leur accessibilité que sont, principalement, IdFM en tant qu'autorité organisatrice des transports et la RATP en tant qu'opérateur et, secondairement, les collectivités territoriales et sociétés prestataires (fournisseurs d'équipements tels que les balises sonores ou de services tels que des applications ou sites Internet). Ce sont les difficultés rencontrées à l'occasion de ces relations elles-mêmes que nous allons présenter, en rappelant qu'elles sont forcément interdépendantes de toutes celles présentées aux chapitres précédents, s'alimentant les unes les autres, et en précisant également que, bien entendu, les relations avec ces acteurs sont au long cours et que, de ce fait, la préservation de leur bonne qualité constitue un objectif à prendre en compte autant que l'avancée sur nos revendications.

Nous commençons par revenir sur une difficulté de positionnement que nous avons commencé à évoquer au chapitre précédent avant d'énumérer, dans une seconde partie, quelques difficultés diverses mais peut-être plus classiques des situations de négociation.

## 5.1 Quel rôle pour la CFPSAA et ses représentants ?

Nous avons commencé à le dire en section 4.2.1, lors des interactions que nous pouvons avoir en tant que représentants de la CFPSAA et de ses associations membres avec des acteurs tels que la RATP ou IdFM, nous sommes tantôt utilisateurs chargés de faire part de leurs difficultés, tantôt experts en charge de préconiser des solutions pour y remédier, tantôt négociateurs quand ce qui est proposé est perçu comme insuffisant. Pendant longtemps, l'une des croyances a été que cette multiplicité de casquettes était, en elle-même, problématique. Cette croyance comporte sans doute sa part de vérité, dans le sens où la multiplicité de casquettes implique d'apprendre à en changer avec souplesse, ce qui est d'autant plus difficile que certaines d'entre elles font appel à des compétences que l'on n'a pas forcément, nous pensons ici bien sûr à celles d'expert et de négociateur. Pour autant, cette situation ne semble plus, aujourd'hui, problématique en elle-même et cela d'autant moins que même les manuels sur la négociation l'envisagent, notamment (Lempereur et Colson, 2022) qui insistent sur la notion de « situation de négociation », rappelant par là que la « négociation » ne caractérise pas une relation dans son intégralité mais bien des situations qui peuvent faire partie d'une relation, avec d'autres. Autrement dit, il nous semble pertinent de garder à l'esprit que, d'une part, aucune relation ne peut se résumer qu'à la négociation (sauf à donner à ce terme une acception large), de même que, d'autre part, il semble difficile de concevoir des relations au long cours desquelles toute forme de négociation serait absente.

Mais quel est le problème, alors, si ce n'est pas la multiplicité des casquettes et les changements de positionnement qui en découlent ? Aujourd'hui, il nous semble que les difficultés arrivent soit s'il n'y a pas accord sur le fait qu'on est légitime à endosser plusieurs casquettes, soit s'il y a désaccord sur la casquette choisie à un moment donné. Pour le dire autrement et en des termes peut-être plus parlants, il n'y a aucun dommage à danser ensemble plusieurs danses, dès lors qu'on est d'accord d'une part pour danser ensemble et, d'autre part, sur la danse que l'on pratique à un moment donné.

Pour en revenir à notre propos, nous sommes convaincus aujourd'hui que, concernant le positionnement, la difficulté réelle est que la CFPSAA et ses interlocuteurs n'ont pas suffisamment travaillé cette question à haut niveau, ce qui laisse les interlocuteurs qui sont sur

le terrain dans une situation d'ambiguïté d'autant plus préjudiciable qu'elle est généralement inconsciente, donnant lieu à bon nombre de malentendus dont découlent à leur tour des tensions lorsque nous essayons de nous positionner en tant que négociateurs alors que nos interlocuteurs croient que notre fonction n'est que d'être des utilisateurs ou, au mieux, des experts.

Pour reprendre l'appareil conceptuel de la théorie de la négociation, les malentendus et tensions dont nous venons de parler se manifestent inmanquablement dès que nous essayons de parler des processus plutôt que des problèmes eux-mêmes, de méthodologie plutôt que de cas particuliers. Quasiment à chaque fois que les échanges sont allés dans cette direction, nous avons cru déceler chez nos interlocuteurs un mélange d'agacement et de malaise dont l'explication réside peut-être au moins partiellement, à notre avis dans le malentendu qu'il y a quant au rôle que nous sommes censés jouer en tant que représentants associatifs (une autre hypothèse pourrait être l'impossibilité pour nos interlocuteurs à nous donner satisfaction, faute de moyens par exemple ou par manque de pouvoir décisionnaire). À plusieurs reprises il nous a été dit, de façon plus ou moins explicite, que nous « sortions de notre rôle ». S'il y avait divergence sur ce point entre nous qui nous estimions légitimes à dire ce que nous disions, à tenir le rôle que nous tenions, et nos interlocuteurs qui estimaient quant à eux que nous sortions de notre rôle, justement, ce ne peut être que parce qu'il y a malentendu sur le rôle justement, malentendu qu'il n'y aurait de sens à imputer à qui que ce soit mais qu'il y aurait en revanche le plus grand intérêt et la plus grande urgence à dissiper, pour tout le monde, tant il est source de situations désagréables pour chacun et de frustrant immobilisme pour tous.

Afin d'essayer de faire toucher du doigt au lecteur la difficulté de ce qui a été vécu dans sa pleine mesure, nous aimerions rapprocher ce qui vient d'être dit de deux autres points. D'une part, nos interlocuteurs nous ont fait part à maintes reprises de leur sentiment d'en faire déjà beaucoup pour rendre les transports publics plus accessibles, parfois au prix de grands efforts, parfois même en devant s'opposer à leur hiérarchie pour arracher des avancées. Sans être toujours nécessairement convaincu de ce point, par manque de résultats perceptibles, nous nous sommes efforcés de faire part de notre reconnaissance au moins pour les efforts entrepris. Il n'en demeure pas moins que nous avons le sentiment qu'il y a eu, à ces occasions, un « dialogue de sourd » et une incompréhension mutuelle, nos interlocuteurs ayant de leur côté le

sentiment que nous manquions de reconnaissance et, de ce fait, d'autant moins disposés à accepter que nous nous placions sur le registre de la négociation, de notre côté le sentiment que nos revendications n'étaient pas vraiment écoutés et qu'on nous renvoyait, comme souvent, qu'il serait de bon ton que nous nous contentions de ce qui nous était donné, au motif justement que c'était *donné*. D'autre part, nous avons mentionné au chapitre 3 les difficultés que faisait peser le handicap sur la communication. Sur ce point précis, nous sommes convaincus que la difficulté communicationnelle induite par le handicap s'est conjuguée à la difficulté précédemment évoquée d'être perçu comme un négociateur et que la simultanéité de ces deux éléments constitue en elle-même une difficulté à part entière.

## **5.2 Quelques « grands classiques » des difficultés à la table des négociations**

Nous commençons par expliquer tout ce qui fait que nous sommes dans l'impossibilité de préparer nos négociations, tant à court qu'à long terme. Puis nous évoquons le fait que nous ne sommes pas parvenus pour le moment à piloter les discussions et présentons quelques-uns des problèmes posés par cet état de fait.

### **5.2.1 Des négociations impossibles à préparer**

Les manuels de négociation l'ont suffisamment dit, la préparation est une étape tellement importante des négociations que, sans celle-ci, il est parfaitement illusoire d'espérer obtenir quoi que ce soit. En dépit de cet élément, force est de constater que nous sommes pour l'instant dans l'incapacité de préparer nos négociations, par manque tant de connaissances que de stratégie. C'est ces deux points que nous développons maintenant.

#### **Des connaissances manquantes**

Comme nous l'avons expliqué au chapitre précédent, les bénévoles qui rejoignent les commissions de la CFPSAA ne bénéficient d'aucune formation particulière, malgré la technicité des domaines couverts par ces commissions et malgré la responsabilité de

représentants d'usagers qui vont être les leurs. Ils arrivent donc face à leurs interlocuteurs non seulement avec le rôle mal défini qu'on a vu précédemment mais, de surcroît, totalement impréparés, ne pouvant se former au mieux que de façon extrêmement parcellaire auprès des bénévoles déjà présents ou des salariés, soit que ceux-ci ne sont eux-mêmes que mal formés, soit qu'ils ont quelques bribes de formations et d'informations mais ne peuvent ou ne veulent les transmettre.

Parmi les choses qu'il nous semblerait utile (pour ne pas dire indispensable) de connaître avant même d'entamer quelque discussion que ce soit avec un partenaire extérieur tel que la RATP ou IdFM, en plus de solides connaissances générales sur la façon de mener à bien correctement des négociations, nous pourrions citer à titre d'exemples :

- Avoir une idée claire des problèmes que l'on cherche à résoudre ;
- Pour chacun de ces problèmes, connaître le contexte législatif et réglementaire, savoir quels sont les acteurs concernés et avoir ne serait-ce qu'une vague idée de la fonction et des responsabilités incombant à chacun, de son organigramme, de l'état de nos relations avec cet acteur tant au plan structurel qu'au niveau des relations personnelles, des relations et passifs entre cet acteur et les autres impliqués dans le problème (les relations entre la RATP et IdFM, par exemple, semblent extrêmement complexes et conflictuelles et il ne peut être que bénéfique de le savoir lorsqu'on travaille avec les deux à la fois, que ce soit pour essayer d'en tirer avantage ou pour pouvoir ménager chacun et ne blesser personne) ;
- Essayer, ne serait-ce que par des moyens aussi élémentaires que des échanges authentiques, de déterminer quels sont les objectifs véritables poursuivis tant par chaque acteur, au niveau structurel, que par les personnes avec qui nous négocions. Nous ne résistons pas, pour illustrer ce point, à notre envie de citer l'exemple des jeux olympiques et paralympiques qui auront lieu à Paris dans un an et dont l'approche est à l'origine d'une grande effervescence pour ce qui est d'améliorer (ou de faire croire qu'on améliore) l'accessibilité des transports en commun franciliens. Bien sûr, si les JOP ont pour effet secondaire une meilleure accessibilité de la ville qui les accueille, nous ne pouvons que nous en réjouir. Mais nous craignons, à vrai dire, que les choses ne soient pas tout à fait aussi simples. Si nous reprenons l'exemple des manchons

brailles, en effet, cela fait des années que la CFPSAA les réclame, sans succès. À l'automne dernier, nous avons toutefois été informés que cette demande vieille de dix ans peut-être serait enfin prise en compte. Ce n'est que plus tard que nous avons découvert que c'était l'imminence des jeux olympiques qui était à l'origine de cette prise en compte et que, dans un premier temps, seules les stations de métro situées aux abords des sites olympiques seraient équipées, avec comme impératif de faire tout le nécessaire pour que le braille apparaissant sur les manchons soit lisible par des aveugles venant de l'étranger<sup>1</sup>. On pourrait ne rien trouver à redire à cette idée d'équiper en priorité les stations proches des sites olympiques (il faut bien commencer quelque part) et de le faire de la façon la plus lisible qui soit. Cependant, une telle façon de procéder aura comme conséquence une relative absence de cohérence, pour les usagers du quotidien, entre station équipées et non équipées. Que l'on compare ce « saupoudrage » de manchons autour des sites olympiques à l'équipement systématique des stations d'une ligne et l'on comprendra ce que l'on veut dire. Le souci de lisibilité par les aveugles venant de l'étranger, pour louable qu'il soit, prête également à sourire. Combien en effet y aura-t-il d'aveugles venant seuls de l'étranger ? Et que d'égards pour ces quelques-uns, quand si peu est fait pour aider les aveugles bien plus nombreux qui empruntent effectivement le métro, seuls et au quotidien. C'est tout ce contexte, long à expliquer qui a attiré notre attention sur la question de savoir quel est l'objectif réellement poursuivi tant par les structures que par les personnes à la table des négociations. Question d'autant plus intrigante que nous avons pu déterminer qu'IdFM, qui est le financeur des manchons brailles, n'a jamais demandé que les stations autour des sites olympiques et paralympiques soient équipées en priorité. En présence de tous ces éléments, une hypothèse tentante pourrait être que, au moins pour certains, le fait de pouvoir montrer que l'on fait des choses importe davantage que leur efficacité réelle, au point que l'affichage peut se faire au détriment même de ce que l'on prétend faire. Cependant, dans la mesure où il semblerait que la direction de la RATP n'était pas, elle non plus, particulièrement

---

1. L'écriture braille étant une transcription alphabétique, elle est essentiellement la même pour tous les pays partageant le même alphabet, mais il y a quelques variations, sur la façon de représenter les chiffres notamment, point important lorsqu'il s'agit d'indiquer des numéros de lignes ou de sorties.

attachée à équiper d'abord les stations aux abords des sites olympiques et paralympiques, une autre hypothèse est que l'attachement soit celui de la personne en charge de la mission accessibilité de la RATP, peut-être pour des raisons carriéristes, peut-être pour d'autres motivations que nous ne parvenons pas à concevoir.

## 5.2.2 Une stratégie impossible à construire

On le voit, nous manquons déjà cruellement de connaissances ne serait-ce que pour préparer la prochaine séance de négociation. Dans ces conditions, pouvoir élaborer une véritable stratégie de moyen ou long terme, ne serait-ce que sur une revendication donnée, semble ambitieux, pour ne pas dire illusoire.

Outre les stratégies proposées par les manuels de négociations, on pourrait par exemple avoir envie de réfléchir en équipe à la meilleure façon de gérer la communication avec des acteurs tels que la RATP et IdFM, en tenant compte des relations qu'ils entretiennent entre eux, comme nous l'avons expliqué précédemment. Entre autres paramètres, nous pourrions intégrer leur relation à notre réflexion, décider s'il vaut mieux, pour faire avancer une revendication, privilégier le dialogue avec par exemple la RATP pour ne pas la mettre en porte-à-faux avec son autorité organisatrice (IdFM) ou si, prenant acte d'échecs précédents, il est peut-être plus efficace pour la revendication d'impliquer IdFM dans les échanges avec la RATP afin de créer un peu de pression sans laquelle on ne voit pas d'autre moyen pour avancer. Un tel choix devrait bien sûr être réfléchi en équipe, afin de minimiser l'impact sur la relation à venir avec la RATP. D'un autre côté, l'expérience semble aussi montrer qu'à trop vouloir ménager cette relation on n'a finalement rien obtenu de concluant avec qui plus est comme effet pervers que nos interlocuteurs à la RATP se sont habitués à des représentants de la CFPSAA relativement complaisants et refusent dès lors de travailler avec des représentants plus confrontants.

Cette situation n'a rien de fictif ou de spéculatif. En effet, comme nous l'avons vu au chapitre 1, c'est en tant que responsable du groupe de travail RATP de la CFPSAA que l'auteur a participé aux négociations dont il est question ici. La négociation sur les manchons brailles étant dans l'impasse que nous avons décrit précédemment et la mission accessibilité de la RATP refusant d'entendre que vouloir à toute force mettre en place les manchons brailles en

vu des jeux olympiques serait à la fois hâtif et contre-productif, l'auteur a cru faire avancer les choses en informant IdFM de la situation, sans pour autant avoir pu discuter de ce choix à la CFPSAA. Bien que cette décision ne puisse pas être considérée comme totalement hors de propos, puisque la personne informée à IdFM n'est autre que l'interlocutrice régulière tant des associations que de la mission accessibilité de la RATP pour ce qui est de l'accessibilité du métro, cette démarche a valu à l'auteur son éviction du groupe de travail RATP de la CFPSAA. Pas seulement de son rôle de responsable, mais du groupe de travail lui-même. Cette exclusion a eu lieu sur demande de la responsable de la mission accessibilité de la RATP, la décision elle-même ayant été prise avec l'assentiment d'un salarié de la CFPSAA et son président qui n'ont pas jugé utile de plaider la cause de l'auteur, au cours d'une réunion à laquelle ce dernier n'a pas été convié.

Nous sommes tentés de penser que, même s'il est très probable que cette initiative de remise dans la boucle d'IdFM (maladroite, nous en convenons) ait agacé la RATP, elle ne justifie pas à elle seule l'éviction qui s'en est suivie et que, dans une certaine mesure, ce n'était que le prétexte attendu pour éliminer un représentant jugé dérangeant. Nous déplorons surtout la façon dont les choses se sont produites, tant sur le plan de la forme (une réunion sans le principal intéressé) que le fait que la CFPSAA n'ait pas pris la défense de l'un de ses représentants, conséquence directe, à notre sens, tant des difficultés interpersonnelles exposées au chapitre 3, que des difficultés internes à la CFPSAA exposées au chapitre 4.

### **5.2.3 Non-pilotage des discussions**

Comme son nom l'indique, le rôle de la mission accessibilité de la RATP est, précisément, de piloter l'amélioration de l'accessibilité des transports publics dont elle a la charge. Pour ce faire, elle sert de relai entre les usagers et les associations qui les représentent, d'une part, et les responsables de projets internes à la RATP, d'autre part, le tout sous le contrôle et avec le soutien de son autorité organisatrice (IdFM) et conformément aux lois en vigueur, notamment la grande loi sur le handicap du 11 février 2005 qui demande la mise en accessibilité de l'espace public (voirie, transports, établissements recevant du public dont font partie les stations de métro). C'est donc à la mission accessibilité de la RATP que revient, pour

le moment, d'organiser des réunions et d'y inviter qui elle juge utile. Nous rencontrons, à cet égard, plusieurs difficultés.

D'une part, il arrive que nous soyons sollicités trop tardivement, à des stades d'avancement des projets qui ne permettent plus de modifier des points éventuellement problématiques. Il arrive que ce soit parce que la mission accessibilité a elle-même été informée trop tard de certains projets, ce qui montre que même au sein de la RATP certains processus peuvent encore être améliorés, mais il arrive aussi que la mission accessibilité n'ait tout simplement pas le réflexe de nous solliciter, ou d'alerter des chefs de projets du fait qu'il faut en vérifier l'accessibilité en amont. Nous pensons, pour avoir observé cela dans de multiples contextes même professionnels, que cette sollicitation insuffisante des utilisateurs, qu'elle soit trop tardive ou pas assez fréquente, est une mauvaise habitude qui va bien au-delà de la seule mission accessibilité de la RATP. Cette problématique et sa récurrence constituent pour l'auteur un constant point d'étonnement, tant il lui semble qu'il n'y aurait rien à perdre et, au contraire, tout à gagner, à impliquer les utilisateurs finaux d'un bien ou service aussi tôt et aussi souvent que possible. Non seulement cela permettrait d'éviter d'obtenir un résultat final inadéquat et les frustrations qui ne peuvent que découler d'une telle inadéquation, mais, de plus, on a l'impression que, si l'on impliquait mieux les usagers, on pourrait parvenir à des solutions plus adaptées à leurs besoins à *budget constant*. Car, même s'il peut sembler plus coûteux, à court terme, de mieux inclure les utilisateurs finaux, ce qui explique peut-être, au moins en partie, pourquoi ce n'est pas fait, nous avons la conviction que cette impression de coût plus élevée n'a de vérité, si tant est qu'elle en ait une, qu'à court terme, qu'on ne voit pas tout ce que la non-implication des utilisateurs coûtera par la suite en temps perdu, frustrations, recours à des consultants externes pour essayer d'améliorer les choses etc., faisant que, tout bien considéré, même du strict point de vue de la rentabilité qui est si prépondérant aujourd'hui on aurait gagné à consulter tout le monde, dès le début et souvent. Rappelons ici cette citation attribuée à Gandhi et qui pourrait inspirer notamment les personnes travaillant sur les questions d'accessibilité, plus particulièrement encore lorsqu'elles le font sans avoir elles-mêmes une expérience directe du sujet (ce qui est tout à leur honneur) : « Tout ce que vous faites pour nous sans nous, vous le faites contre nous ».

D'autre part, les réunions peuvent ne pas faire avancer les discussions parce que les

acteurs qui y sont conviés ne sont pas les bons. Soit parce qu'ils n'ont pas les compétences pour comprendre le problème dont il est question, soit parce qu'ils n'ont pas de pouvoir décisionnaire ou de mandat suffisant pour faire avancer les choses, soit, enfin, parce qu'il manque des interlocuteurs pour que le problème puisse être envisagé sous toutes ces facettes. Pour illustrer ce dernier point, citons l'exemple des discussions sur les balises sonores et au cours desquels la mission accessibilité nous transmet des arguments qui lui auraient été donnés par la ville de Paris (il ne faut pas que les balises sonores soient trop bruyantes), ou par les prestataires en charge de l'installation et de la maintenance de ces balises (on ne peut pas les installer où on veut à cause de problèmes électriques, parce que les stations du métro sont des monuments classés et parce qu'on ne veut pas qu'elles soient implantées à plus de 2 mètres de hauteur). Sur tous ces points, nous sommes obligés de croire sur parole la mission accessibilité faute d'avoir pu échanger directement tant avec la ville de Paris qu'avec les installateurs et réparateurs de balises sonores pour avoir une chance d'aborder ces points en profondeur. Nous ne pouvons ni prendre l'initiative d'organiser de telles réunions à plusieurs, ni même le proposer à la mission accessibilité de la RATP sans nous voir répondre que nous sommes en train de sortir de notre rôle et d'empiéter sur les prérogatives de pilotage de l'accessibilité de la mission. S'il est possible que cette fermeture s'explique par l'état pas très bon des relations avec la mission accessibilité de la RATP, nous avons la conviction que ce n'est pas là la seule explication et que la situation actuelle est aussi due à des habitudes de fonctionnement privilégiant des échanges bilatéraux entre la mission accessibilité et chaque interlocuteur, plutôt que des échanges réunissant tous les acteurs concernés autour d'une même table de négociation.

Si le lecteur veut bien rapprocher ce que nous venons d'expliquer de ce que nous avons écrit précédemment quant à nos interrogations sur l'objectif réel poursuivi en voulant à toute force « saupoudrer » des manchons brailles pour les jeux olympiques et paralympiques, peut-être comprendra-t-il mieux le questionnement sur la mauvaise volonté ou la mauvaise foi de nos interlocuteurs, dont nous avons fait part au chapitre 3.

Nous ne pouvons, pour conclure cette partie, qu'en revenir à la théorie de la négociation en disant que le problème ne nous semble pas tant être dû au fait que ce soit la mission accessibilité qui pilote l'organisation des négociations, mais bien plutôt sa façon d'interpréter

ce que signifie « piloter ». Manifestement, pour elle comme pour d'autres acteurs en charge du « pilotage » dans d'autres contextes connus de l'auteur, piloter signifie, entre autres choses, prendre de façon unilatérale les décisions sur les processus et les personnes, ne laissant ouverts à la discussion que ce qui concerne les problèmes eux-mêmes. Or la théorie de la négociation nous apprend que, pour qu'une négociation aboutisse, il convient que les questions de processus et de personnes fassent partie des sujets négociés, ce qui signifie que le pilotage n'inclut nullement une prise de décision unilatérale sur ces points mais devrait au contraire signifier, pour celui qui en a la charge, qu'il doit inclure ces dimensions de processus et de personnes dans la liste des sujets à discuter, en faire des sujets de discussion à part entière, des sujets ayant la même importance que les problèmes que l'on essaie de résoudre eux-mêmes.



# **Troisième partie**

## **Perspectives**



Après avoir exploré les différentes difficultés auxquelles nous avons été confronté dans nos négociations avec la RATP et IdFM pour le compte de la CFPSAA, nous nous attachons dans cette partie à présenter quelques démarches qui ont été envisagées ou essayées afin de donner à ces négociations le caractère structuré et « producteur de solutions » qui leur a manqué. Concernant les perspectives que nous allons présenter, force est de constater que, pour reprendre la terminologie introduite au début de la partie précédente, elles sont, au moins pour partie « extérieures », c'est-à-dire qu'elles portent principalement et à l'exception d'un projet de charte sur l'évolution de la liste des acteurs présents à la table des négociations et sur les rapports entre eux mais pas (ou disons peu) sur les processus de négociation eux-mêmes. Or, s'il ne semble pas irréaliste d'imaginer qu'un renouveau des acteurs et des rapports entre eux pourra apporter son lot de solutions et d'avancées, il semble en même temps illusoire de ne compter que sur ce renouveau s'il ne s'accompagne pas de profondes modifications quant à la manière même de mener les négociations.

Tout crucial qu'il soit, ce point ne peut être exploré avec autant de minutie qu'il le mérite ici, faute de place et de temps. La version actuelle de cette partie ne comporte donc qu'un seul chapitre abordant les points pré-cités mais nous envisageons de compléter cette partie ultérieurement, notamment en reprenant systématiquement toutes les difficultés mentionnées dans la partie précédente et en proposant pour chacune des parades, ceci en vue d'une diffusion plus large de ce travail auprès des acteurs concernés, qu'ils appartiennent au monde de la déficience visuelle lui-même ou qu'il s'agisse d'interlocuteurs institutionnels tels que la RATP, IdFM ou d'autres. Il nous semble que ce n'est que si nous parvenons à compléter ainsi cette partie et à diffuser ensuite le fruit de ce travail que nous pourrons espérer atteindre le troisième objectif mentionné en introduction, à savoir contribuer à créer, tant au sein des structures représentant les personnes déficientes visuelles que chez leurs interlocuteurs, une véritable culture de négociation respectueuse de chacun et réellement efficace, aboutissant dans des délais raisonnables à des solutions significatives et satisfaisantes.



# Chapitre 6

## Pistes explorées et perspectives

Après avoir dressé un tableau sommes toutes assez sombre de la situation de négociation avec la RATP concernant l'amélioration de l'accessibilité des transports en commun franciliens dont elle est responsable, nous voudrions terminer ce travail en mentionnant d'abord une piste de solution qui a été envisagée mais pas retenue (le recours à une ou plusieurs médiations), puis deux perspectives qui donnent quelque espoir d'évolutions favorables, d'une part un projet de charte en cours d'élaboration et formalisant nos demandes et leur suivi, d'autre des évolutions dans les interlocuteurs présents à la table des négociations. Nous ne mentionnons qu'en passant deux pistes qui ont été envisagées ou essayées mais qui n'ont pas abouti, à savoir l'escalade (envisagée), c'est-à-dire le fait d'essayer d'entrer en contact avec les supérieurs hiérarchiques des personnes avec lesquelles les échanges n'étaient pas concluants, avec espoir de succès mais prise de risque quant à l'avenir de la relation avec la personne que l'on essaie de contourner, et la tentative de nouer des relations informelles avec des personnes travaillant à la RATP ou chez IdFM, pour essayer d'en apprendre davantage sur leur fonctionnement et d'avoir des alliés mais qui n'ont pas été couronnées de succès.

### 6.1 Le recours à la médiation

Découvrant la médiation, l'auteur a longuement envisagé d'y recourir pour essayer de débloquer la situation présentée dans les chapitres précédents. Ce processus semblait d'autant plus indiqué qu'il vise non seulement à aider les parties à avancer sur leur problématique mais

également et peut-être surtout à restaurer entre elles une relation et un dialogue détériorés, ce qui nous semblait correspondre très précisément à nos besoins.

La question qui s'est posée a été de savoir à quel niveau une médiation devrait avoir lieu et c'est principalement faute de trouver à cette question une réponse claire et satisfaisante que la démarche n'a pas été effectuée. Plusieurs médiations semblaient en effet pertinentes :

1. au sein même de la CFPSAA pour apaiser les tensions en interne et aller vers un fonctionnement plus sain de la confédération ;
2. entre personnes d'organisations différentes (l'auteur et la responsable de la mission accessibilité de la RATP) ;
3. Entre organisations, mission accessibilité de la RATP et CFPSAA.

Disons quelques mots de chacune de ces trois possibilités.

Nous n'avons pas essayé d'obtenir une médiation interne à la CFPSAA parce que cette solution nous semblait vouée à l'échec. Pour que cette solution aboutisse, il aurait fallu soit que les personnes avec qui nous aurions souhaité entrer en médiation l'acceptent d'elles-mêmes, soit que leurs supérieurs hiérarchiques les y incitent. Or aucune de ces deux voies ne nous a semblé exister. Concernant l'acceptation directe de la médiation par les personnes, nous pensons qu'il aurait fallu pour cela qu'il y ait accord sur le fait qu'il y avait bel et bien un conflit et que, de plus, ce conflit revête pour les personnes la même importance que pour nous, ce qui ne semblait pas être le cas, pour ne pas dire que les personnes n'auraient de toute façon pas souhaité sortir de cette situation conflictuelle. Ou, elles auraient pu accepter cette médiation par empathie, mais cela non plus ne nous semble pas vraisemblable. Quant à l'hypothèse d'une incitation vive à la médiation par les supérieurs hiérarchiques des salariés en question, nous n'y croyons pas non plus, compte tenu du tempérament des personnes concernées et des circonstances (président nouvellement élu et salarié en poste de longue date). Sans parler de l'aspect financier : nous doutons fort que la CFPSAA, qui tire déjà le diable par la queue, aurait accepté d'investir le moindre euro dans une médiation, procédé totalement inconnu dans ce milieu, l'auteur a pu le vérifier. Il aurait donc fallu recourir à un médiateur bénévole mais gageons que, si nous l'avions trouvé, on nous aurait objecté le manque de temps. « Qui veut trouve des solutions, qui ne veut pas trouve des excuses. »

Quant à la seconde éventualité, d'une médiation entre des personnes d'organisations différentes, elle nous semble aussi peu envisageable que la précédente, pour des raisons assez similaires et parce que, de surcroît, il n'y a même pas de cadre commun susceptible de l'organiser. Nous avons malgré tout essayé d'entrer en contact avec la médiatrice de la RATP pour solliciter ses conseils mais n'y sommes pas parvenus.

Enfin, l'hypothèse d'une médiation à plusieurs entre l'ensemble de la mission accessibilité de la RATP et toutes les personnes de la CFPSAA travaillant avec elles est celle qui nous semblait la plus prometteuse. Aujourd'hui encore, nous demeurons convaincus que si d'autres membres soit de la CFPSAA soit de la mission accessibilité de la RATP avaient été favorables à une telle solution, elle aurait pu s'avérer des plus fécondes. Nous devons avouer que nous avons perçu le terrain comme étant si hostile et dégradé que nous n'avons même pas osé nous hasarder à suggérer cette piste, ni en interne ni à nos interlocuteurs de la RATP, convaincu que nous étions qu'elle serait balayée d'un revers de main, au motif qu'il n'y avait pas de situation suffisamment problématique pour justifier l'intervention d'un tiers médiateur, puisque cette intervention aurait pour ainsi dire acté le fait qu'il y avait bel et bien un problème, un besoin de médiation et donc, un dialogue rompu.

## **6.2 L'élaboration d'une charte**

À l'automne dernier, Jean Castex a succédé à Catherine Guillouard au poste de Président-Directeur Général de la RATP. Celui-ci ayant des relations privilégiées avec une personne déficiente visuelle exerçant des responsabilités importantes mais dont nous ne pouvons dévoiler l'identité, des possibilités de dialogue à haut niveau se sont ouvertes qui n'existaient absolument pas auparavant.

C'est sur ce canal de communication privilégié que Jean Castex a demandé le courrier faisant un point de situation que nous avons mentionné précédemment. Par la suite, il a été convenu l'élaboration d'une charte définissant les besoins des personnes déficientes visuelles en matière d'accessibilité des transports publics et incluant un calendrier et des modalités de suivi.

L'auteur, participant à l'élaboration de cette charte, n'a pas manqué d'y inclure une partie

sur la gouvernance précisant comment chaque projet devrait être suivi, à la lumière de ses deux années d'expérience. en plus de cette partie sur la gouvernance, la charte comporte deux autres parties, l'une énumérant les domaines dans lesquels il convient d'apporter des améliorations à la situation actuelle, l'autre listant, dans chacun de ces domaines, les difficultés rencontrées par les usagers déficients visuels des transports en commun franciliens et proposant quelques pistes de solutions pour y remédier.

Bien sûr, il est trop tôt pour dire si cette démarche aboutira et, plus encore, à quoi. Nous considérons cependant que cette démarche constitue en elle-même une avancée notable, surtout étant donné ce qu'est la situation présente. Nous nous autorisons donc à espérer qu'après des années sans avancée notable une nouvelle ère est sur le point de commencer pour l'accessibilité des transports publics en Île-de-France et que cette démarche pourra s'étendre à d'autres situations de handicap et à d'autres territoires, même s'il convient de ne pas perdre de vue que cette avancée ne doit son existence qu'à des circonstances somme toute assez fragiles, à savoir l'existence de relations privilégiées entre une personne déficiente visuelle et une personne ayant de hautes responsabilités à la RATP. D'une part de telles circonstances ne sont pas de celles qui se prêtent à la généralisation, d'autre part, même lorsqu'elles sont réunies, elles ne sont pas nécessairement appelées à durer et il faut espérer que nous parviendrons à en tirer avantage pour mettre en place un cadre de travail qui survivra aux circonstances qui ont rendue possible sa mise en place.

## **6.3 L'évolution progressive des acteurs à la table des négociations**

On ne peut exclure que les années à venir apportent leur lot de changement à la table des négociations, tant du côté des associations que de celui des acteurs en charge du transport public.

### 6.3.1 Du côté des associations : relocalisation du plaidoyer

Depuis juin dernier, la commission accessibilité de la CFPSAA a un nouvel animateur bénévole, qui a succédé au salarié en poste avant lui. Ce premier changement, qui pourrait sembler anecdotique, ne l'est nullement tant il suffit de changer un élément d'un système pour que l'équilibre de ce dernier s'en trouve modifié dans son ensemble. Il est trop tôt pour pouvoir décrire de façon précise l'impact qu'aura ce changement, mais il en aura un, c'est évident.

À plus long terme et de façon plus globale, des discussions sont en cours pour «relocaliser» le plaidoyer. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, les discussions au niveau régional ne relèvent normalement pas du périmètre de la CFPSAA et ce n'est qu'à des circonstances particulières qu'on a dû qu'elle s'occupe de ces questions pour l'Île-de-France en général et Paris en particulier. L'idée serait donc, alors que la CFPSAA a moins de salariés, de transférer cette partie du plaidoyer à une association locale qui le piloterait en veillant à relayer la parole des autres associations qui le souhaitent lorsqu'il ne faut qu'un seul représentant de la déficience visuelle à la table des négociations, ou qui siègerait à cette même table aux côtés d'autres associations, lorsqu'il est possible que plusieurs interlocuteurs de la déficience visuelle soient présents.

À cette fin, l'association apiDV s'est dotée d'une délégation régionale Île-de-France avec pour mission notamment de porter le plaidoyer sur l'accessibilité physique au niveau régional. Nous espérons qu'à terme cette délégation pourra prendre la succession de la CFPSAA dans ce domaine avec peut-être plus d'agilité puisque les décisions seraient alors prises au niveau d'une association et non d'une confédération.

Cette transition, si elle a lieu, prendra nécessairement du temps car d'une part apiDV n'a pas d'antériorité sur l'accessibilité physique et doit donc faire ses preuves, d'autre part, il est difficile de déterminer si les personnes de la CFPSAA qui s'occupent actuellement des questions d'accessibilité à la fois au niveau national et en Île-de-France accepteront de renoncer à une partie de leurs responsabilités et donc, de leur pouvoir.

### **6.3.2 Du côté des autres acteurs : pilotage de l'accessibilité par IdFM**

Du côté des acteurs institutionnels également, des changements sont à prévoir. Plus précisément, l'idée semble faire son chemin, au sein d'IdFM, que c'est cet organisme qui devrait s'assurer de l'accessibilité des transports en commun franciliens et non un opérateur tel que la RATP. Deux arguments vont dans ce sens. D'une part, IdFM est l'autorité *organisatrice* des transports. En tant que telle, non seulement elle se doit de les contrôler mais aussi, elle les finance. Autant de raisons pour cette structure de souhaiter s'assurer par elle-même que tout est fait pour que les transports soient aussi accessibles que possible et de le faire de façon directe et non en déléguant ce travail à un opérateur tel que la RATP. D'autre part, les transports publics vont progressivement être ouverts à la concurrence, en commençant par le réseau de bus. D'autres opérateurs rejoindront donc bientôt la RATP pour assurer les transports en Île-de-France. Lorsque plusieurs opérateurs seront présents, il ne semble ni efficace ni souhaitable que chacun ait sa propre mission accessibilité, car cela conduirait à réfléchir à des questions identiques de façon redondante et avec, de surcroît, le risque que chaque opérateur apporte à une même question des réponses différentes alors que l'hétérogénéité est en elle-même une cause d'inaccessibilité.

# Conclusion

Nous l'avons dit, bien que les personnes déficientes visuelles ne soient pas dans la même impossibilité d'emprunter les transports en commun d'Île-de-France que les utilisateurs de fauteuils roulants, elles sont loin de pouvoir le faire avec aisance, autonomie et en toute sécurité. Afin notamment de défendre leurs droits, beaucoup d'associations ont été créées par et pour les déficients visuels depuis 1889, date de création de l'Association Valentin Haüy, la plus ancienne d'entre elles. Ces associations, qui se distinguent par leurs objectifs, leurs méthodes, leur gouvernance ou leur sensibilité (politique, religieuse...) étant parfois jugées trop inertes, vieillottes ou sclérosées, de nouvelles sont sans cesse créées mais qui peinent généralement à atteindre leurs objectifs par manque de visibilité, de ressources ou d'organisation. Les déficients visuels créent tant d'associations que cela devient, entre eux, un sujet de plaisanterie. Ils ne se sont pourtant pas arrêtés à ce constat et ont créé, pour se fédérer, la CFPSAA censée représenter au moins la plupart des associations auprès des pouvoirs publics. Pour louable qu'il soit, cet objectif demeure difficile à atteindre tant la CFPSAA est peu dotée et tant les bénévoles et salariés issus de ses associations membres ont du mal à s'y investir, privilégiant souvent leur propre association d'appartenance.

C'est pourtant la CFPSAA qui, jusqu'à présent, a porté, tant bien que mal, des revendications aussi cruciales que l'annonce des stations par les rames du métro ou le déploiement de balises sonores et de manchons brailles permettant aux déficients visuels de trouver les bouches de métro depuis le trottoir puis de s'orienter dans les stations. Pour faire avancer ces revendications, la CFPSAA échange de façon constante avec IdFM et la RATP, tantôt dans le rôle d'utilisateur faisant part de ses besoins, tantôt dans celui d'expert indiquant ce qu'il convient de faire pour répondre à ces besoins, tantôt en tant que négociateur lorsque ce qui est proposé ne va pas assez loin.

Ces négociations sont entravées tant par des difficultés liées aux relations interpersonnelles que par des problèmes internes à la CFPSAA ou au niveau des échanges entre organisations. Malgré ce contexte difficile et l'échec de la plupart des tentatives entreprises jusqu'à présent, plusieurs éléments laissent espérer un avenir plus favorable : une charte est en cours d'élaboration qui devrait être signée par les associations de personnes déficientes visuelles et tous les acteurs, et il devrait y avoir, autour de la table des négociations, un certain nombre d'évolutions tant du côté des représentants associatifs (relocalisation du plaidoyer au niveau régional) que de celui des acteurs institutionnels avec une montée en puissance d'IdFM en tant qu'autorité organisatrice des transports.

Malgré ces éléments encourageants et au risque de paraître par trop défaitistes, nous osons faire part au lecteur de nos réserves, pour ne pas dire de nos craintes quant à l'évolution des choses en matière d'accessibilité. D'une part parce que nous avons du mal à nous convaincre qu'une société qui a tant de mal à se mobiliser pour faire face au péril écologique qui menace, de manière imminente, sa survie même, parvienne à le faire sur une question telle que l'accessibilité qui semble tellement moins urgente et ne semble (à tort, nous en sommes convaincus) concerner tellement moins de personnes. D'autre part parce que, dans ce contexte justement, les associations représentatives des personnes déficientes visuelles n'auront une chance de faire entendre leur voix que si elles parviennent à se mettre en ordre de marche, voire de bataille. Il leur faudra pour cela apprendre à travailler véritablement ensemble et à accueillir pleinement toute personne désireuse de s'impliquer, car nous ne disposons pas d'assez de ressources financières et humaines pour pouvoir nous permettre de nous priver de qui que ce soit. De surcroît, alors que les sujets sur lesquels il faut plaider pour l'accessibilité deviennent à la fois plus nombreux et plus techniques, le bénévolat pourra de moins en moins se suffire à lui-même et il deviendra de plus en plus important d'adjoindre aux bénévoles des salariés qualifiés et disposant du temps nécessaire pour monter en compétences sur chacun de ces sujets et devenir des interlocuteurs crédibles.

Concernant ce travail lui-même, il a été l'occasion pour son auteur de prendre un peu de recul et de hauteur sur ce contexte de négociation dans lequel il est immergé depuis deux ans et peut-être aidera-t-il d'autres personnes à comprendre toutes les problématiques qui peuvent apparaître dans ce genre de situation et que l'auteur a trouvé si difficiles à démêler.

Pour terminer, rappelons deux pistes qui ont été proposées pour de futurs travaux et dont l'auteur souhaite vivement qu'elles soient explorées. Dans le champ de l'histoire sans doute, celle, complète et structurée, des associations du monde de la déficience visuelle reste à écrire. Sans elle, il est impossible de comprendre quoi que ce soit au présent tant il semble confus et on risque de perdre à explorer des chemins qui l'ont déjà été un temps dont on ne dispose pas. D'autre part, probablement dans le champ de la psychologie sociale, nous pensons qu'il est fondamental que la façon dont l'absence de regard et les stigmates liés au handicap viennent parasiter la communication soient étudiés. Nous appelons de nos vœux une étude des mécanismes qui sont à l'œuvre mais qui ne s'en tiennent pas à ces derniers et recherche également des solutions concrètes qui pourront être enseignées aux personnes déficientes visuelles au même titre que le braille, la locomotion qui leur apprend à se déplacer ou les « activités de la vie journalière », discipline qui enseigne toutes les techniques dont on a besoin pour pouvoir vivre de façon autonome (faire la cuisine, le ménage, etc.). Pour le moment, les personnes déficientes visuelles n'ont d'autre choix que d'apprendre par leur propre expérience comment compenser les biais communicationnels créés par l'absence de regard et la perception sociale des stigmates de leur handicap, ainsi que les réactions parfois fort inappropriées que celui-ci suscite. Bien que la façon de faire face à ces situations puisse beaucoup varier d'un individu à l'autre, nous sommes persuadés qu'il y a de la place *a minima* pour une sensibilisation à ces problèmes dans un cadre protégé, avant que les personnes ne s'y retrouvent confrontées dans leur quotidien. Pour que de telles recherches donnent le meilleur résultat possible, nous pensons qu'elles devraient s'inspirer de celles en négociation dans leur capacité à conjuguer théorie et pratique, recherche fondamentale et validation des hypothèses sur le terrain. Souhaitons que le présent travail contribue à faire advenir de tels résultats.



# Bibliographie

- E. GOFFMAN – *Stigmate. les usages sociaux des handicaps*, Seuil, 1963, traduit de l'anglais par Alain Kihm, Éditions de Minuit, coll. « Le Sens Commun », 1975.
- P. HENRI – *Les aveugles et la société. contribution à la psychologie sociale de la cécité*, Presses universitaires de France, 1958.
- A. P. LEMPEREUR et A. COLSON – *Méthode de négociation. on ne naît pas bon négociateur, on le devient*, Dunod, 2022.
- A. MEHRABIAN et S. R. FERRIS – « Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels », *Journal of Consulting Psychology* **31(3)** (1967), p. 248–252.
- A. MEHRABIAN et M. WIENER – « Decoding of inconsistent communications », *Journal of Personality and Social Psychology* **6(1)** (1967), p. 109–114.
- C. THUDEROZ – *Qu'est-ce que négocier ? sociologie du compromis et de l'action réciproque*, Presses universitaires de Rennes, 2010.
- C. VIKTOROVITCH – *Le pouvoir rhétorique*, Seuil, 2021.
- Z. WEYGAND – *Vivre sans voir. les aveugles dans la société française, du moyen-âge au siècle de louis braille*, Créaphis, 2003.