

mai 2004

textes pour
construire une
organisation
horizontale

infokiosk@under.ch

édition de
l'infokiosque
mondial

Sommaire

Introduction (p. 2)

Leader, organisation et changement social (p. 6)

Individu autonome et organisation (p. 6)

Léo, 1999, brochure militante, Rennes.

La place de l'organisation dans les mouvements sociaux (p. 7)

Erik Neveu, 1996, texte scientifique, France ; présenté in Loïc Biemann, 2001.

Formes d'organisations horizontales (p. 9)

La filiation anarchiste des groupes d'affinités (p. 9)

Francis Dupuis-Déri, 2003, texte scientifique, USA.

L'organisation libertaire de gauche (p. 14)

Herbert P. Kitschelt, 1986, texte scientifique, Angleterre.

Formes d'organisation pour un projet post-parlementaire (p.15)

Marco Van Duijn, 2003, brochure militante, Pays-Bas.

Les écueils qui guettent les groupes (p. 25)

Le carriérisme (p. 25)

Philippe Coutant, 1996, tract, Nantes.

La professionnalisation du leader (p. 27)

Robert Michels, 1978 (1914), texte scientifique, Angleterre.

L'auto-consécration du leader (p. 28)

Pierre Bourdieu, 1984, texte scientifique, France.

Structures informelles de pouvoir (p. 28)

Jo Freeman, années 1970, brochure militante, USA.

Pour en finir avec les leaders (p. 33)

Déconstruire le leadership (1) (p. 33)

Helen Brown, 1989, texte scientifique, Angleterre présenté in Loïc Biemann, 2001.

Déconstruire le leadership (2) (p. 35)

Loïc Biemann, 2001, texte scientifique, Rennes.

S'organiser, là et maintenant (p. 39)

La nécessité de s'organiser (p. 39)

Lucha Autonoma, coordinadora de colectivos de Madrid, brochure militante, Espagne.

Principes pour une structuration démocratique (p. 43)

Jo Freeman, années 1970, brochure militante, USA.

Trucs et combines (p. 46)

Recensement librement inspiré de textes, de récits et d'observations parvenus jusqu'à Infokiosque Genève, 2004.

Bibliographie (p. 60)

Annexes (p. 62)

Jeux (extraits du document du mouvement Chiche, 1999, brochure militante, Paris). (p. 62)

Compte rendu (réunion du groupe horizontalité du 10 mars 2004, Genève). (p. 65)

Invitation à l'atelier sur l'horizontalité, 2004, Genève. (p. 70)

Introduction

Cette brochure a été construite au cours des réunions de préparation de l'atelier sur l'horizontalité des Communs à Genève.

Elle comprend autant des textes académiques que militants et ne vise pas l'exhaustivité. Les textes sont plus issus d'une pioche dans notre environnement proche que d'une recherche poussée. Nous les avons regroupés en six parties que nous allons rapidement exposer ici. Ce sera notre seul commentaire car ces textes sont, généralement, présentés à l'état brut. Ils sont par contre, le plus souvent possible, localisés dans le temps et dans l'espace géographique car ils avaient une vie avant notre recueil et en auront une après.

La première partie sur «Leader, organisation et changement social» exprime des idées parfois dépassées mais qui ont marqué une forme d'engagement classique. Elles sont ici comme une trace et un point de départ du raisonnement.

La partie suivante intitulée «Formes d'organisation horizontale» dresse un inventaire des formes actuelles d'expériences non-hiérarchiques. Les exemples sont puisés dans les expériences de lutte politique.

Les difficultés récurrentes rencontrées dans nos groupes politiques sont recensées dans la partie qui suit et qui s'appelle «Des écueils guettent les groupes». Souvent anciens, les textes de cette partie démontrent combien ces questions ne sont pas nouvelles.

Au cœur de cette brochure, on propose dans «Pour en finir avec les leaders» une tentative de déconstruction de nos dispositions et

représentations sociales en amenant la notion de leadership. Cette dernière est définie comme un ensemble de compétences et ressources qui sont concentrées la plupart du temps dans une personne ou une oligarchie, mais qui peuvent aussi largement être réparties entre les personnes du groupe.

A la suite, on trouve des textes qui mettent en avant des arguments pour continuer à chercher de nouvelles formes d'organisation évolutives et qui limitent la domination. Les « Trucs et combines » sont autant d'astuces pour aborder collectivement ces questions.

A la fin figurent une bibliographie des textes cités, ainsi qu'une série d'annexes. La première propose des exemples de jeux annoncés dans la partie « trucs et combines ». Les autres sont des traces de notre expérience : un compte-rendu d'une des réunions de préparation de l'atelier, et l'invitation à cet atelier. On y retrouve nos doutes et hésitations ; il était important qu'ils y figurent aussi.

Le groupe de travail horizontalité des Communs.

Leader, organisation et changement social

Individu autonome et organisation

« Nous voulons construire un autre monde. Dans cette entreprise, on nous retorque souvent que nous sommes des idéalistes que nos projets reposent sur l'hypothèse d'un homme bon, responsable, raisonnable, altruiste... Nous objecter cela, c'est ignorer qu'une partie, plus ou moins grande selon les sociologues, de nos idées et comportements est liée aux structures de la société dans laquelle nous vivons. Dès lors on peut considérer que cette partie de l'homme peut changer si on change la société. Le problème est que réciproquement, pour que la société change il faut changer l'homme qui a toujours tendance à reproduire ce qu'il a vécu.

Oui, mais cela est peut-être aussi la solution. En effet, changer la société c'est d'abord considérer les institutions comme l'oeuvre des hommes et que par conséquent leurs formes actuelles ne sont pas définitives. Castoriadis parle alors d'« autonomie collective qui exige que l'on essaie de poser ces institutions en connaissance de cause, dans la lucidité, après délibération collective » (Castoriadis, 1998). Cette autonomie collective ne peut exister sans individus autonomes c'est-à-dire qui « s'interrogent constamment pour savoir s'ils agissent en connaissance de cause plutôt qu'emportés par la passion ou un préjugé » (Castoriadis, 1998). Ainsi l'interaction entre l'individu et la société est aussi une chance si on pense qu'en changeant l'un on change l'autre et que l'autonomie de l'individu dans le sens de Cas-

toriadis paraît accessible. La recette serait donc de constituer des groupes-laboratoires au sein desquels on essaierait de trouver comment s'organiser, réfléchir et agir autrement, de façon à se comporter comme des individus autonomes. Si ça marche, on essaie de généraliser. »

Léo, 1999, *La politique autrement; proposition pratique pour une groupe*, brochure, Rennes, p. 2-3.

La place de l'organisation dans les mouvements sociaux

« La question générale est celle de l'organisation des mouvements sociaux. Dans les développements qu'il y consacre dans sa synthèse, Erik Neveu (Neveu, 1996, p. 24) écrit :

« Tout mouvement social qui tente de s'inscrire dans la durée pour atteindre des objectifs est confronté à la question de l'organisation. L'existence d'une organisation qui coordonne les actions, rassemble des ressources, mène un travail de propagande pour la cause défendue ressort comme une nécessité pour la survie du mouvement, ses succès. (...) »

En pratique l'immense majorité des mouvements sociaux est structurée par des formes plus ou moins rigides d'organisation : relais partisans, syndicats, associations, coordinations, rôle central dévolue à certains animateurs. Mais ce constat laisse ouvert un débat relatif aux formes de l'organisation. Robert Michels a théorisé (...) une « loi d'airain de l'oligarchie » qui aboutirait inévitablement à la confiscation du pouvoir par les permanents et notables, à l'assignation des adhérents à un rôle passif, à l'affadissement de la combativité des grandes organisations soucieuses de ne pas mettre leurs structures en péril. Ces thématiques parcourent les débats dans les mouvements sociaux. Elles ne débouchent pas tant sur la négation de l'impératif organisationnel que sur la quête des formes d'organisation capables de conju-

rer des périls. »

Ce texte nuance la vision, traditionnelle en sociologie, de l'organisation comme une forme sociale dont le but serait exclusivement tourné vers l'extérieur et qui soumettrait tout le reste, notamment le choix du mode de fonctionnement interne, à la poursuite de ce but. L'organisation n'est alors qu'un moyen pour atteindre une fin qui lui est extérieure. Elle est régie par les lois qui en découlent « naturellement », et dont la première d'entre elle est la maximisation des ressources, la recherche de l'efficacité. Les mouvements sociaux sont alors étudiés comme des entreprises ou des administrations. Leur réussite est évaluée selon les mêmes critères. Un mouvement social est efficace si ses revendications sont satisfaites au moindre coût financier, humain... Cette vision ignore que le but d'un mouvement social (MS) n'est pas *exclusivement* tourné vers l'extérieur. Les individus ne s'assemblent pas *uniquement* pour être plus forts, peser plus lourds. Une composante des nouveaux mouvements sociaux se donne explicitement pour but d'essayer des formes d'organisation sociale différentes des formes traditionnelles. Le but est alors tourné vers le groupe lui-même.

Cependant, si Erik Neveu a pris acte de la volonté qu'ont des MS de s'organiser différemment, son texte se base sur un postulat qui n'est peut être pas toujours vérifié : le but de ces MS serait juste d'éviter les externalités négatives des formes d'organisations traditionnelles. Sous-entendu, les MS reconnaissent que les formes traditionnelles d'organisation sont le plus efficaces vis à vis de l'extérieur mais ils les adaptent pour en éviter les effets pervers. Or il semble que pour certains MS, la démocratie interne soit plus qu'un moyen pour adoucir les effets de la recherche de l'efficacité. Ce sont des valeurs et des pratiques positives qui sont vues, en elles-mêmes, comme sources de changement social. La nouvelle organisation fait partie intégrante du projet. »

Bielmann, Loïc, 2001, *Quand l'organisation est politique. La structure du leadership dans deux mouvements sociaux restreints refusant la hiérarchie*, mémoire, Institut d'Etudes Politiques de Rennes, p.7.

Formes d'organisation horizontale

La filiation anarchiste des groupes d'affinité

« La discussion proposée ici au sujet des groupes d'affinité s'inscrit dans une réflexion sur les capacités du « peuple » à se gouverner directement, le lieu de décision collective étant l'agora où se déroule l'assemblée délibérante. J'ai proposé deux concepts pour distinguer les attitudes des opposants et des partisans d'une telle politique par le peuple, l'agoraphobie et l'agoraphilie politiques (7). L'agoraphobe craint le peuple assemblé pour délibérer car il serait naturellement déraisonnable et en proie à des passions qui entraîneraient son éclatement en factions poursuivant leurs intérêts propres et favorisant les manipulations de démagogues. D'un point de vue historique, la « nation » est l'acteur politique de référence à l'époque moderne (8) et il serait conséquemment impossible que le peuple s'assemble à l'agora en raison de contraintes démographiques et géographiques. L'agoraphile renverse les arguments des agoraphobes, soulignant que ce sont les individus en poste d'autorité (rois, aristocrates, prêtres, colonels et généraux, politiciens élus, etc.) qui développent nécessairement des intérêts distincts de ceux du « peuple » en raison de la position qu'ils occupent dans une structure politique hiérarchisée. L'élite est une faction en soi qui dispose de ressources facilitant un travail démagogique pour convaincre le peuple qu'elle le gouverne pour le « bien commun ». Les agoraphiles retiennent de l'histoire humaine une très grande variété d'exemples de peuples se gouvernant directement et sans chef(s). Ces régimes politiques ont eu des durées de vie variables, mais plusieurs ont perduré pendant des siècles, voir des millénaires

(9). Les agoraphiles constatent enfin que la « nation » n'est pas le seul lieu de participation politique possible.

(...)

Or nombreuses sont les idéologies qui organisent consciemment les groupes primaires, les marxistes-léninistes ayant leurs « cellules », les fascistes leurs « faisceaux », les syndicats leurs « sections » ou « locaux », les partis leurs « comités », les associations étudiantes leurs « comités exécutifs » et les féministes leurs « collectifs ». Les anarchistes ont quant à eux le « groupe d'affinité » : une unité militante autonome créée par 5 à 20 individus sur une base affinitaire en vue de mener ensemble des actions. Ils partagent une sensibilité analogue quant au choix des causes à défendre et promouvoir, des cibles à privilégier, du type d'actions et de la manière de les mener, du degré de risque qu'ils sont prêts à prendre, etc. Le groupe d'affinité se distingue de diverses façons d'autres formes d'organisations politiques. Premièrement, le groupe d'affinité est autonome, c'est-à-dire qu'il n'est pas précédé, dépendant et/ou dirigé par une organisation englobante (le parti, le syndicat, l'association, etc). L'allégeance des participants à un groupe d'affinité est avant tout dirigée vers l'intérieur du groupe, c'est-à-dire vers les autres participants. Ils décident ensemble des critères d'inclusion et d'exclusion à leur groupe. Deuxièmement, la création et le fonctionnement du groupe d'affinité est en grande partie déterminée par des liens d'amitié : les participants à un groupe d'affinité sont des amilitants. L'amitié joue un rôle important dans le fonctionnement d'autres organisations, mais leur création est déterminée avant tout par des liens sociaux-professionnels (dans le cas des cellules marxiste-léninistes, des comités syndicaux et des exécutifs étudiants) et/ou géographiques (dans le cas de comités de quartier ou de locataires) et/ou de genre (groupes de femmes, féministes ou non) et/ou de préférences sexuelles (groupes d'homosexuel-le-s). Finalement, le groupe d'affinité se distingue d'autres type d'organisation car il s'inscrit explicitement dans la tradition politique et philosophique de l'anarchisme. L'origine anarchiste du « groupe d'affinité » Les modèles d'organisation des groupes primaires varient selon les idéologies politiques. Ces modes distincts d'organisation consciente des groupes pri-

maires s'inscrivent dans le cadre d'une tradition politique et relèvent d'une volonté de cohérence entre la forme de l'action et le respect de principes moraux et politiques. Pour le marxiste-léniniste Yvon Husereau, la cellule permettrait à l'élite du Parti d'assurer « un plus grand contrôle sur les membres » puisque « le secrétaire de la cellule peut faire circuler les ordres, diviser le travail et vérifier l'activité de chacun des militants (15) » dans un « système vertical (16) » doté d'une « organisation pyramidale (17) » (18).

L'idée de groupes d'affinité apparaît pour la première fois vers la fin du XIXe siècle, au sein du mouvement anarchiste espagnol, influencé par Michel Bakounine qui encourageait la mise sur pied de « cercles intimes » (19). De petits cercles d'amis — connus sous le nom tertulias (« cercles », « clubs » ou « assemblées ») ou grupos de afinidad — se réunissaient dans des cafés pour débattre d'idées, organiser la diffusion des nouvelles et préparer d'éventuelles actions (20). Fondée clandestinement à Valence en juillet 1927, la Fédération anarchiste ibérique (F.A.I.) s'organisa en groupes d'affinité qui se formaient de façon autonome. Selon un anarchiste espagnol des années 1920, chaque groupe de la FAI « pensait et agissait comme bon lui semblait, sans se soucier de ce que les autres groupes pouvaient penser ou décider, car il n'y avait pas de discipline intergroupe comme c'était le cas entre les cellules communistes d'un même territoire (21) ».

L'histoire reste à écrire (22) de la diffusion du mode de fonctionnement et d'organisation par groupes d'affinité de l'Espagne anarchiste écrasée en 1939, aux manifestations antinucléaires en Allemagne dans les années 1960 et aux États-Unis dans les années 1970, où l'on constate la résurgence des groupes d'affinité. L'organisation par « groupes d'affinité » a été reprise depuis par divers mouvements sociaux et politiques, dont celui des homosexuels, des militants contre le SIDA, des écologistes et par l'actuel mouvement altermondialisation. La reprise de cette forme d'organisation indique la prégnance d'une sensibilité égalitaire et libertaire dans ces divers mouvements sociaux, certaines organisations soulignant d'ailleurs l'origine anarchiste des « groupes d'affinité » (23).

L'importance des groupes d'affinité au sein de la part occidentale du mouvement altermondialiste varie selon les régions. Aux États-Unis, des organisations comme la Ruckus Society sont spécialisées dans l'entraînement militant et elles enseignent — souvent avant de grandes mobilisations — comment fonctionner par groupes d'affinité. Dans les pays d'Europe centrale comme la Croatie, le mouvement altermondialiste est composé principalement d'anarchistes qui connaissent le principe des groupes d'affinité mais qui n'y ont pas recours de façon formelle (24). Les groupes d'affinité des années 196 jusqu'à aujourd'hui vont très souvent fonctionner en coalition lors d'actions collectives, alors que les groupes d'affinité des anarchistes espagnols agissaient de façon indépendante. Les organisations militantes qui lancent des campagnes de mobilisation et décident de fonctionner par groupes d'affinité deviennent dès lors des voies de transmission de l'idée de « groupe d'affinité », plusieurs personnes indiquant en entrevue en avoir entendus parler pour la première fois lors d'ateliers militants (25). L'idée de groupes d'affinité est aussi reprise par des organisations ouvertement identifiées à l'anarchisme, comme le groupe Émile-Henry de la ville de Québec qui se présente comme « un groupe d'affinité anarchiste (26) » ou par les Black Blocs qui s'organisent explicitement en groupes d'affinité (27). (...)

Notes :

7 F. Dupuis-Déri, « G8 et militants : La lutte continue », *Le Devoir*, 29 mai 2003, p.A7 (texte repris dans *Lignes d'attac*, no. 12, juillet 2003, p. 9-10) ; « L'esprit anti-démocratique des fondateurs de la 'démocratie' moderne », *Agone*, no. 22, 1999, pp.112-113 ; « Où sont les démocrates ? Gouvernement et système représentatif », *Le Devoir*, 22 juin 1999, p.A7.

8 Liah Greenfeld, *Nationalism : Five Roads to Modernity*, Cambridge (Massachusetts), Harvard University Press, 1992 (pour une synthèse, voir Marcos Ancelovici & Francis Dupuis-Déri, « Écographie du nationalisme : Présentation des thèses de Liah Greenfeld », *Argument*, vol. 1, no. 1, 1998, pp.95-101).

9 Les ouvrages abondent sur la démocratie directe athénienne : Moses I. Finley, *Démocratie antique et démocratie moderne*, Paris, Payot, 1976 ; Mogens H. Hansen, *La démocratie athénienne : À l'époque de Démosthène*, Paris, Belles lettres, 1993 ; Claude Mossé, *Les institutions grecques*, Paris, Armand Colin, 1991 ; R.K. Sinclair, *Democracy and Participation in Athens*, Cambridge, Cambridge University Press, 1988. Au sujet des autochtones en Amérique du Nord, voir Jean-Marie Therrien,

Parole et pouvoir : Figure du chef amérindien en Nouvelle-France, Montréal, Hexagone, 1986 ; pour une diversité d'exemples historiques et anthropologiques, voir Pierre Clastre, *La société contre l'État*, Paris, Minuit, 1974 ; Marcel Detienne (dir.), *Qui veut la parole*, Paris, Seuil, 2003 ; Pierre kropotkine, *L'Entraide : Un facteur de l'évolution*, Montréal, Écosociété, 2001 (1902). Au sujet des communes européennes, voir Henry Babeau, *Les assemblées générales des communautés d'habitants en France du XIIIe siècle à la Révolution*, Paris, Arthur Rousseau, 1893 (thèse de doctorat, faculté de droit de Paris).

15 Yvon Hussereau, «Partis de cadres — Partis de masse », *Parti Pris*, Montréal, février 1966, vol. 3, no. 7, p. 44.

16 Hussereau, Idem., p. 46.

17 Hussereau, Idem., p. 48.

18 Voir aussi Murray Bookchin, *The Spanish Anarchists : The Heroic Years 1868-1936*, New York, Harper Colophon Books, 1977, p. 196.

19 Daniel Colson, *Petit lexique philosophique de l'anarchisme de Proudhon à Deleuze*, Paris, Librairie générale française, 2001, p. 21.

20 George R. Esenwein, *Anarchist Ideology and the Working-Class Movement in Spain 1868-1898*, Berkeley, University of California Press, 1989, p. 131-133.

21 Cité dans Stuart Christie, *We, the Anarchists! A Study of the Iberian Anarchist Federation (FAI) 1927-1937*, Hastings-Petersham North, Meltzer Press-Jura Media, 2000, p. 28. Voir aussi Jerome R. Mintz, *The Anarchists of Casas Viejas*, Bloomington & Indianapolis, Indiana University Press, 1994, p. 140 et Murray Bookchin, « Introductory essay », Sam Dolgoff (dir.), *The Anarchist Collectives: Workers' Self-Management in the Spanish Revolution 1936-1939*.

22 Barbara Epstein explique de façon plutôt confuse que ce sont les Quakers et/ou le militant anarchiste et historien de la guerre civile espagnole Murray Bookchin qui vont introduire la pratique des groupes d'affinité aux États-Unis au sein de l'Alliance Clamshell, qui se mobilise contre la construction d'une centrale nucléaire à Seabrook (voir: *Political Protest and Cultural Revolution: Nonviolent Direct Action in the 1970s and 1980s*, Berkeley, University of California Press, 1991, p. 66).

23 Voir les sites Internets : <<http://www.freedomrising.org>> et <<http://www.directdemocracynow.org>>.

24 Entretien.

25 En entretien, GA6 explique ainsi son arrivée à Act Up !, une organisation qui proteste pour que les gouvernements accordent plus d'attention à la lutte contre le SIDA : « Nous avons eu une conférence d'une heure sur divers sujets liés à la désobéissance civile, dont l'organisation par 'groupes d'affinité', puis plusieurs heures d'entraînement. C'était la première fois que [...] je rencontrais des gens atteints du SIDA et en train d'en mourir et qui étaient vraiment furieux. J'ai alors joint un groupe d'affinité pour une action d'Act Up ».

26 Voir le site Internet : <www3.sympatico.ca/emile.henry/eh.htm>.

27 Texte repris dans l'anthologie F. Dupuis-Déri (dir.), *Les Black Blocs*, Montréal,

Francis Dupuis-Déri, 2003, *Manifestations altermondialisation et «groupes d'affinité»*. *Anarchisme et psychologie des foules rationnelles*, pp. 2-4.

L'organisation libertaire de gauche

Kitschelt regroupe un certains types d'organisation sous le nom de « organisations libertaire de gauche » dont les critères sont :

« (a) L'absence de barrières à l'entrée : pas de cartes de membres, cotisations, adhésion à une idéologie ou période d'essai.

(b) Les droits au sein du mouvement sont d'abord exercés par la présence et la participation aux réunions et non à travers des institutions représentatives.

(c) Des statuts inexistantes ou rudimentaires. Peu de procédures formalisées.

(d) Peu de division du travail, les militants sont des amateurs qui changent de tâche fréquemment.

(e) Les mandats conduisant à des positions d'élites sont strictement limités en pouvoir et dans le temps. Les porte paroles de l'organisation tournent fréquemment.

(f) Les militants montrent peu d'attachement à l'organisation et ne prête pas trop attention aux tâches nécessaires à sa pérennité. »

Herbert P. Kitschelt, 1986, « Political opportunity structure and political process : antinuclear movement in four countries », *British Journal of Political Science*, n° 16, pp. 57-85.

cité in Loïc Biemann, 2001, *Quand l'organisation est politique ; la structure du leadership dans deux mouvements sociaux restreint refusant la hiérarchie*, p.13

Formes d'organisation en démocratie post-parlementaire

« (...) Il n'y a pas deux situations identiques, la démocratie directe peut prendre beaucoup de formes. La forme particulière d'auto-organisation qu'un groupe choisit est largement déterminée par ses buts. Les buts sont parfois à court-terme comme l'organisation d'une action ponctuelle. D'autres fois, l'intention est de travailler sur un temps plus long comme le temps d'une campagne. Ce peut aussi être un objectif permanent comme d'organiser un groupe de recherche, un espace autonome, ou une coopération politique dans un collectif ou une fédération régionale.

(...) Au sein du mouvement pour la démocratie directe, beaucoup de formes d'organisation ont été développées au cours du temps, celles que nous présentons ici sont les plus importantes. Elles ne doivent pas être considérées comme figées. Il y a beaucoup de nuances et de variations possibles.

Il va sans dire que les critères de la structure démocratique que nous avons exposé [ceux de Jo Freeman dans *la Tyrannie de l'absence de structure*, NdT], doivent toujours être appliqués pour chaque type de structure.

Groupes d'affinité

Affinité signifie « relation de proximité » ou « solidarité ». Il existe des groupes d'affinité de toutes formes et toutes tailles, mais la règle commune qu'ils manifestent est la coopération spontanée et temporaire pour atteindre un but limité et spécifique. Par exemple organiser une action, ou prendre en charge des tâches précises de soutien lors d'actions et de manifestations. Le groupe d'affinité agit comme une équipe où tous les membres prennent soin des autres. Autrement dit, la solidarité est souvent basée sur la poursuite commune d'un but, mais peut aussi s'appuyer sur un accord concernant les méthodes à utiliser. Un groupe d'affinité peut agir en coopération avec les organisateurs d'une manifestation ou d'une action, mais tout aussi bien de

manière autonome (indépendamment et de sa propre initiative).

Un groupe d'affinité se compose généralement de trois à vingt membres. Ce sont souvent des personnes qui se connaissent déjà et qui décident de prendre part à une manifestation ou une action en tant que groupe, sans que cela soit toujours le cas. Des groupes peuvent se former spontanément pour atteindre certains buts.

Groupes d'affinité de soutien : Groupe de premiers secours (...) Groupe d'observateurs légaux (...) Groupe de soutien au prisonniers (...) Groupe de trajet (...) Groupe de protection (...).

Groupes d'affinité autonome : Groupe propagande (...) Groupe d'action (...).

Coopération entre groupes d'affinité

La coopération entre différents groupes d'affinité s'est rapidement développé ses dernières années, notamment dans le mouvement pour la justice globale. Pendant ces larges rassemblements contestataires de plusieurs jours, des milliers de personnes se joignent pour trouver des manières de prendre des décisions en démocratie directe. Cette nécessité s'est accrue avec la tentative des organisations anti-autoritaires d'imprimer leur marque à la contestation. Une façon plutôt bonne d'accorder les différents groupes est de tenir des réunions de coordination composées des délégué-es des différents groupes d'affinité. Ces réunions de coordination connues sous le nom de « Spoke Councils » [littéralement « conseil en rayons », expression qui vient de la forme de ces conseils où les délégué-es se réunissent en cercle avec leur groupe d'affinité aligné derrière elles et eux, formant ainsi les rayons partant du cercle, NdT].

Collectifs

Un collectif est une organisation permanente. Dans un collectif, la mise en commun de moyens, de forces et de pensées occupe une place importante. Le rassemblement de ressources dans un même cadre organisationnel est au moins aussi important que l'intention de faire des choses ensemble et que la poursuite d'un but commun. Conséquence, à la différence d'un groupe d'affinité, un collectif est une

forme permanente d'organisation avec un objectif continue comme la publication d'un journal ou l'animation d'un lieu. En raison de cette permanence, les collectifs ont généralement des structures d'organisation formelles. Une organisation sur le long terme demande aussi nécessairement des tâches fixes. Pour éviter de rediscuter des mêmes choses encore et toujours, les tâches fixes sont souvent réparties parmi les individus du collectif. Celles et ceux qui prennent en charge ces tâches doivent coller à leur mandat (qui doivent comprendre une marge de manœuvre) tel qu'établi en réunion. La construction de l'organisation d'un collectif dépend du nombre de personnes impliquées, du type d'activités et du contexte dans lequel le collectif va agir.

Collectif centralisé

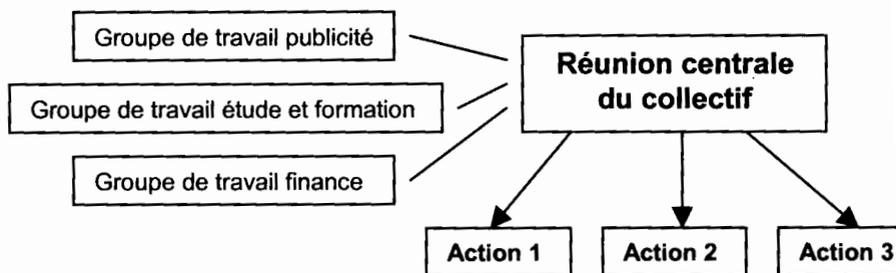
Le type de collectif dans lequel toutes les discussions et les prises de décision ont lieu en réunion plénière (assemblée générale), réunion à laquelle participent tous les membres du collectif, est connu sous le nom de collectif centralisé. Cela fonctionne bien quand le collectif a peu de membres et des activités limitées. Le gros avantage de cette structure est que tous les membres du collectif sont impliqués dans toutes les facettes de l'organisation. Mettre sur pied des groupes de travail au sein de cette structure peut faciliter la prise en charge des tâches spéciales et la préparation des réunions plénières.

Collectif décentralisé

Quand un collectif grossit, que le nombre de projets et de personnes augmentent, il est souvent difficile de tout organiser pendant les réunions plénières. Cela conduit non seulement à des réunions longues mais c'est aussi absurde et peu efficace. Pourquoi tout le monde devrait-il discuter chaque petit détail ?

Contrairement à ce que beaucoup de personnes croit, la démocratie directe ne veut pas dire que chacun-e doit parler de tout mais que tout chacun-e peut décider sur les questions qui le ou la concerne. Il n'est pas nécessaire que chaque personne soient physiquement présente dans toutes les réunions ; d'autant plus que les réunions pléniè-

Organigramme d'un collectif centralisé



res où chacun-e est présent ne garantissent pas des prises de décision démocratique. En démocratie directe, les plus importants facteurs sont l'accessibilité et la transparence d'un mode praticable de prise de décision.

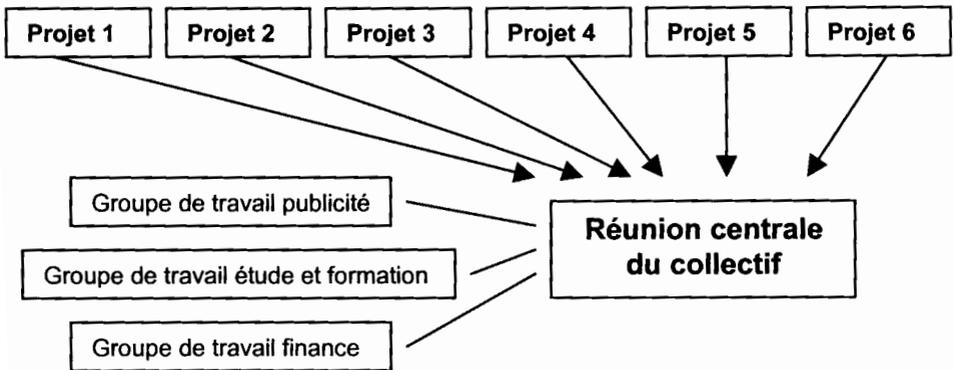
Une fois réussie une structure organisationnelle praticable, il faut continuer à la travailler, l'améliorer quand cela est nécessaire. Sinon, l'organisation peut se désintégrer et les membres du collectif devenir frustrés. Cela peut mettre en danger l'existence du collectif. La meilleure manière – dans une organisation en démocratie directe complexe – pour discuter et décider des questions est de décentraliser formellement le processus de prise de décision.

Une façon de le faire est de former des groupes de projet, basés sur des tâches précises et concrètes comme produire un journal, tenir un lieu, organiser une action etc. Il est important que les tâches de chaque groupe soient claires et définies, afin que chacun-e sache qui fait quoi quand.

La coordination

La réussite ou l'échec de la décentralisation de l'organisation d'une structure dépendra du standard de coordination entre les différentes parties du collectif. Décentraliser sans coordonner, c'est risquer que

Organigramme d'un collectif décentralisé



le collectif tombe en morceaux. Maintenir un collectif, notamment quand l'organisation grossit, est un travail en soi.

Les groupes de projet se réunissent séparément et délèguent une ou plusieurs personnes pour participer aux réunions de coordination – pour un certain nombre de fois –, pour représenter le projet (les représentants doivent participer « un certain nombre de fois », car le groupe de coordination ne peut fonctionner sans continuité).

Pendant la réunion de coordination, les délégués de toutes les groupes de projet se rassemblent et discutent de l'avancement de leur projet et de la synchronisation des activités.

Pour augmenter la capacités décisionnelles, la réunion de coordination peut être dotée du pouvoir de prendre des décisions dans un cadre limité. Les points importants et sources de débats doivent cependant toujours être renvoyés dans les groupes de projets avant qu'une décision soit prise. Si le groupe de coordination ne parvient pas à une décision après ce retour, une réunion plénière peut être convoquée.

En plus des différents groupes de projets agissant indépendamment, qui sont tous représentés dans le groupe de coordination, des groupes de travail peuvent être mis sur pied (cf organigramme) ? Ce

peut être des groupes de travail de long-terme qui sont importants pour tous les projets, ou des groupes de travail temporaires pour des occasions particulières.

Fédérations

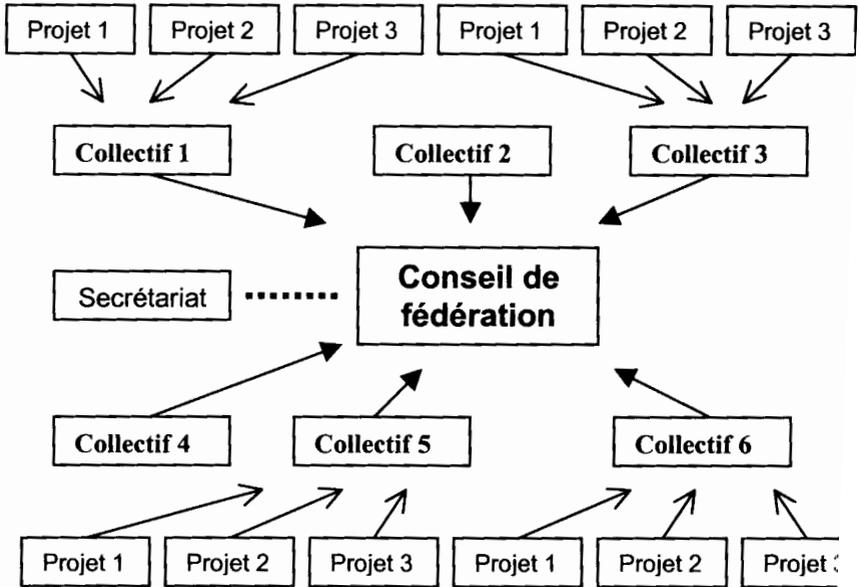
Une fédération est une coopération formelle qui unit des organisations indépendantes. Toutes les fédérations ne sont pas constituées (seulement) d'organisations fonctionnant en démocratie directe. La plupart des fédérations existantes unissent des organisations hiérarchiques. Cependant, des fédérations fonctionnant explicitement en démocratie directe existent aussi. Beaucoup de pays occidentaux ont par exemple des fédérations qui unissent les organisations anarchistes. Une fédération semble un bon endroit pour coordonner les activités de différentes organisations en démocratie directe (les membres de la fédération). Tout comme un collectif, une fédération est une organisation de long-terme. Des groupes joignent des fédérations pour des raisons variées. Les organisations partagent un but précis, par exemple « représenter les intérêts des travailleurs » ou « protéger l'environnement ». Ce sont parfois des principes idéologiques qui fondent la coopération, même si en pratique, les organisations font des choses différentes. Presque toutes les fédérations fonctionnent avec un secrétariat qui soutient la fédération. Cet organigramme donne une idée de comment une fédération peut être construite.

Les collectifs 1, 3, 5 et 6 sont des collectifs décentralisés, chacun composé de trois groupes de projet. Les collectifs 2 et 4 sont des collectifs centralisés. Chaque collectif envoie en délégué au conseil de fédération, où ils coordonnent ensemble leurs activités. Cependant, à aucun moment un collectif ne perd son autonomie.

Coalitions

A côté des modes d'organisation formels, le mouvement pour la démocratie directe utilise des méthodes informels de coopération. Cela peut avoir lieu au niveau local comme régional sous la forme d'innombrables groupes qui préparent et prennent en charge (souvent à court-terme) des actions. Au niveau régional, cela prend habi-

Organigramme d'une fédération



tuellement la forme de coalitions (aussi nommées plate-formes) et de réseaux. Coalitions et réseaux ont beaucoup de similitudes. Non seulement ils sont tous deux moins formels que les fédérations mais ils sont aussi durables, et leur niveau d'unité politique est souvent limité à des thèmes précis. Il y a cependant de nombreuses différences entre les coalitions et les réseaux.

Une coalition est construite comme un cadre dans lequel différentes organisations, et aussi souvent différents individus, synchronisent leurs activités, et accroissent ainsi leur chances d'atteindre leur but commun. Leur base de coopération prend souvent la base d'un manifeste. Le manifeste contient des analyses du thème et une description des buts. La structure formelle d'organisation est négligeable, il n'y a donc pas besoin d'organigramme. En plus des réunions de coalitions, il y a souvent un secrétariat de soutien. Les organisations et les indivi-

des peuvent facilement rejoindre une coalition. Ils doivent tous adopter le manifeste. Il y a rarement d'autres obligations pour les membres de la coalition.

Réseaux

Les réseaux sont encore plus informels que les coalitions. La plupart des réseaux ont un but plus général que la coalition moyenne. Un réseau est un cadre de communication informel et facilement accessible, au sein duquel des expériences peuvent être échangées et les participant-es soutenir mutuellement leurs activités.

Un bon exemple de réseau est le réseau de l'Action Mondiale des Peuples (AMP) qui a rassemblé nombre d'organisations et d'individus dans les dernières années sans même avoir un bureau ou un porte-parole. Les organisations qui se sont regroupées dans l'AMP mènent souvent des activités à des milliers de kilomètres les uns des autres. Les principes qui unissent l'AMP sont ses cinq « hallmarks », son manifeste, ses principes d'organisation, les listes de courrier électronique et une conférence régulièrement convoquée.

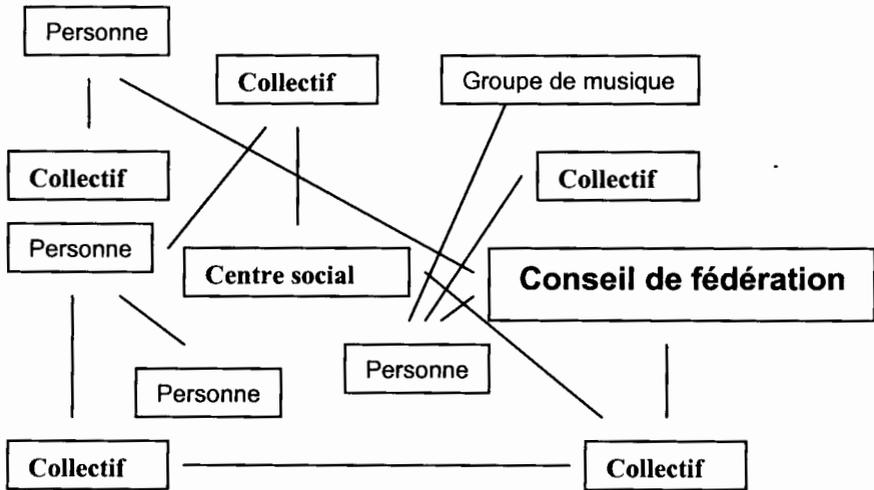
Les gens au sein d'un réseau s'appellent rarement des membres, mais plutôt des participant-es. Il y a une quantité innombrable de réseaux à caractère anarchiste. Internet a immensément accru le rôle des réseaux dans les mouvements sociaux contemporains.

Le mouvement pour la justice globale doit une large part de son existence aux réseaux. Cela ne doit pas conduire à voir les réseaux comme des substituts ou des alternatives à des structures plus formelles comme les fédérations, mais comme une valeur ajoutée à de telles organisations. Ils offrent un cadre d'organisation dépassant les frontières dans lequel les mouvements sociaux peuvent coordonner leurs activités sans être physiquement ensemble. Au contraire, l'anonymat d'Internet garantit leur autonomie aux participant-es des réseaux.

Problèmes courants dans les organisations horizontales

Chaque mode d'organisation a ses propres problèmes et limites. Il n'y a pas de manière idéale de s'organiser. Même les organisations en démocratie directe se confrontent à des problèmes internes. Par

Organigramme d'un réseau



exemple, ces problèmes peuvent être liés à l'organisation ou au contenu, et se chevaucher, devenant alors encore plus confus. Les conflits et les différences d'opinion, qui sont le résultat direct de la diversité inhérents au mouvement pour la démocratie directe, sont trop souvent vus comme des problèmes que traités de manières constructives. (...)

Dans les groupes fonctionnant en démocratie directe, il n'y a pas de patrons qui donnent les ordres. Il y a rarement un système de sanctions qui garantisse un accomplissement rigoureux des tâches. La coopération dépend donc largement de l'initiative des membres du groupe. L'échec dans le respect des décisions et la prise de responsabilité sabote la coopération au sein du groupe et réduit les chances d'atteindre le but visé.

Il semble parfois qu'il y ait plus de caractères trempés [« outspoken characters », NdT] et d'idées folles dans les groupes fonctionnant en démocratie directe que partout ailleurs. Cela est logique vu qu'il y a plus de possibilité d'être soi-même dans un environnement de démocrat

cratie directe que dans le « grand méchant monde ». Travailler et vivre ensemble à pied d'égalité n'arrivent cependant pas tout seul. La diversité demande des comportements patients et consciencieux, ce n'est pas toujours facile, notamment avec une telle pression de la part du monde extérieur sur vous et votre groupe. Pour cette raison et d'autres, les confrontations entre des caractères et des idées variés ont inévitablement lieu. Le truc n'est pas de supprimer ni de nier ces conflits mais de leur faire une place dans les organisations, de manière à ce qu'ils renforcent le groupe, et finalement aident à atteindre les buts que vous vous étiez fixés au départ. »

Marco van Duijn (Collectif Eurodusnie), 2003, *From the director's democracy to direct democracy. A short Handbook for a post parliamentary project*, brochure, Leiden, Pays-bas.

Traduction française partielle : infokiosque Genève.

Des écueils guettent les groupes

Le carriérisme

« La méthode Assimil-vite-la-politique nous permet de publier en exclusivité quelques extraits de sa méthode éprouvée pour devenir un dirigeant politique puissant. Ceci donne des résultats efficaces pour un investissement raisonnable. Nous vous la conseillons donc.

1/ Etre un humain blanc « occidental » de sexe mâle est une condition favorable sous nos climats. L'instruction et la culture peuvent être moyenne, l'habileté politique n'est pas liée aux diplômes ni à la sagesse ou au fait d'être cultivé. On peut commencer jeune, mais la moyenne la plus courante est de 35 à 60 ans.

2/ Il est indispensable d'avoir une structure organisationnelle stable où l'importance numérique des troupes peut être une donnée importante. La durée de l'organisation est en soi un enjeu de taille.

3/ Il sait faire fonctionner et utiliser les mythes sur l'origine ou l'avenir, la puissance et la valorisation. Il remplace aisément le prêtre d'antan comme intercesseur face aux puissances spirituelles. La promesse est un horizon de sens primordial. C'est un bon connaisseur de l'âme humaine et tire profit des passions tristes des humains qui préfèrent se soumettre en ayant un petit rôle plutôt que de prendre le risque de la liberté éphémère. Il sait que l'existential et l'identitaire sont des points clés de l'humanité, alors il en joue à souhait.

4/ Il s'entoure d'un cercle amical où l'affectif et la reconnaissance conforteront l'engagement des personnes proches. L'aspect « tribal » de l'économie familiale n'a pas de secret pour lui, même s'il affirme à dessein que la politique prime. Il s'efface pour distribuer des valorisations symboliques aux personnes dont il a besoin.

5/ Il profite des forces neuves des personnes qui débudent en politique en leur montrant l'énorme besoin que l'on a d'elles. La justifi-

cation doit bien sûr avoir une haute valeur morale et viser au bien de l'humanité pour compenser le sacrifice militant. Comme l'usure humaine est parfois rapide, il faut toujours de la chair fraîche. Les technocrates, eux, parlent maintenant de turn-over, mais le dirigeant politique sait qu'il s'agit de tout autre chose : du merveilleux que procure l'instance symbolique collective, car le monde politique est triste et froid s'il est désenchanté.

6/ Il a toujours raison, si besoin il met « les principes » en avant, il ne reconnaît jamais qu'il a tort. Au mieux c'est une erreur d'appréciation. En cas de désaccord sur une initiative que il n'a pas prise lui-même le dirigeant ne dit pas qu'il est contre. Non il crée une ambiance défavorable ou critique en sous-main et n'encourage pas à y participer. A l'inverse si il se sent en minorité il jouera de son « aura » personnelle en disant : « vous pensez ce que vous voulez, personnellement je pense que ... ». Cette tactique fonctionne à merveille. L'instinct grégaire vient au secours de la soumission.

7/ Il fait des compromis quand c'est inévitable, c'est à dire quand il ne peut diriger seul, et s'empresse de dénoncer la compromission chez les autres. Mais il connaît la valeur du rapport de force avec ses pairs en politique, car la règle c'est de se soumettre plutôt que de se démettre, comme chez les grand singes. La « fin justifie les moyens » est une méthode éprouvée; autre précepte de base bien connu : « les ennemis de mes ennemis sont mes amis », il est ancien mais encore très efficace. En désespoir de cause il aura recours au sempiternel « diviser pour régner ».

8/ Avec l'âge vient le contrôle des instances, là il faut souvent verrouiller pour se maintenir en place et garder son pouvoir. On peut le faire de multiples façons : la maîtrise des statuts, la dramatisation émotionnelle, le recours au danger externe pour rendre plus forte la cohésion interne, l'instrumentalisation des personnes proches donc dévouées, la mise en scène du pouvoir, etc... Evidemment le contrôle des finances et de l'information sera acquis discrètement. Comme de bien entendu on réclame la transparence pour les autres et on pratique l'opacité pour soi. Le meilleur moyen étant de se rendre indispensable et incontournable par sa présence active.

9/ L'essentiel est de continuer, d'occuper l'espace, de marquer la situation, donc de faire parler de soi, on peut utiliser l'humour et même aller jusqu'à se plaindre ou se faire plaindre pour son dévouement à la cause. Au besoin on se fait rassurant devant les inquiétudes des personnes que l'on instrumentalise. De ce point de vue le dirigeant politique est un bon cadre gestionnaire, il excelle dans les ressources humaines : la bonne personne à la bonne place, la culture « maison », la valorisation de la réussite, l'évacuation des difficultés sur une victime expiatoire ou un bouc émissaire, être celui qui « sait », la pratique de la convivialité bien comprise qui en fait un humain accessible malgré son pouvoir « supérieur ».

10/ La haute idée de soi-même c'est fondamental. Partager cela avec les autres ou leur donner un motif d'exister, de se sentir libre et utile, de vibrer pour un « idéal » donne la clé du pouvoir symbolique. Partager et transmettre l'illusion sont de bonnes garanties pour que les autres se soumettent et s'en remettent à vous en politique. Face au vide du spectacle et de la marchandise proposer du sens c'est un excellent moyen de réussir en politique.

Allez bonne chance les petits loups, ayez les dents longues, l'époque est aux faux-semblants, n'hésitez pas les humains sont méprisables et adorent la soumission pourvu qu'on les caresse ou qu'il aient peur. »

Philippe Coutant, 1996, *Comment devenir un bon dirigeant politique en dix leçons?*, tract, Nantes.

La professionnalisation du leader

« Le processus qui a commencé grâce à la différenciation des fonctions du parti, est achevé à la faveur d'un ensemble de qualités que les chefs ont acquises du fait de leur détachement de la masse. Les chefs qui, au début, surgissent spontanément et n'exercent les fonctions de chef qu'à titre accessoire et gratuit deviennent des chefs profession-

nels. Ce premier pas est bientôt suivi d'un second, les chefs professionnels ne tardant pas à devenir des chefs stables et inamovibles ».

Robert Michels, 1978 (1914), *Les Partis politiques*, Champs Flammarion, Paris, p. 296 cité in Loïc Bielemann, 2001, *Quand l'organisation est politique. La structure du leadership dans deux mouvements sociaux restreint refusant la hiérarchie*, p. 70.

L'auto-consécration des leaders

« Dans les assemblées spontanées, il y a tout le monde et tout le monde qui parle. Et puis dès que l'on désigne un permanent, les gens commencent à moins venir. Avec l'institutionnalisation incarnée par le permanent et le bureau tout se renverse : le bureau tend à monopoliser le pouvoir, le nombre des participants aux assemblées diminue ; c'est le bureau qui convoque les assemblées et les participants servent d'une part à manifester la représentativité des représentants et d'autre part à ratifier leurs décisions. Les permanents commencent à reprocher aux membres ordinaires de ne pas venir assez souvent à des assemblées qui les réduisent à ces fonctions. (...) Pour s'auto-consacrer comme interprète nécessaire, l'intermédiaire doit produire le besoin de son propre produit. Pour cela, il faut qu'il produise la difficulté qu'il sera seul à pouvoir résoudre ».

Pierre Bourdieu, 1984, « La Délégation et le fétichisme politique », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°52-53, cité in Loïc Bielemann, 2001, *Quand l'organisation est politique. La structure du leadership dans deux mouvements sociaux restreint refusant la hiérarchie*, p. 70.

Structures informelles de pouvoir

« Le texte suivant a été écrit par Jo Freeman, une activiste du Mouvement de Libération des Femmes américain, au début des années 70 semble-t-il. Ayant « déjà inspiré

de vastes débats « dans la mouvance autonome espagnole, il a été re-publié « pour l'actualité de son contenu » dans la revue ContraPoder numéro 3, en 1999, dans le cadre d'un dossier sur les questions d'organisation. »

Commentaire et traduction tiré de <http://infokiosques.net>

«Pourtant, l'idée d'absence de structure est passée du stade de saine contre-tendance à celui d'idée allant de soi. Les notions qu'elle implique sont aussi faiblement analysées que le terme est fortement utilisé, devenant une part intrinsèque et indiscutable de l'idéologie du Mouvement de Libération. A l'étape de gestation du mouvement, cette question avait peu d'importance : une fois définis ses objectifs et sa méthode principale, comme la prise de conscience, le groupe de conscientisation « sans structure » s'avérait être un excellent moyen pour atteindre le dit objectif. Le caractère détendu et informel qui le régissait était propice à la participation aux discussions, et le climat de soutien mutuel qui se créait en général permettait une meilleure perception de ce qui était personnel. Si les résultats n'étaient pas plus concrets que cette perception du personnel, cela n'avait pas une grande importance, puisqu'en réalité il n'y avait pas d'autre objectif que celui-ci.

Les problèmes ne commencèrent à surgir que lorsque les petits groupes de conscientisation épuisèrent les vertus de la conscientisation et décidèrent qu'ils voulaient faire quelque chose de plus concret. Face à cette décision, les groupes, en général, s'enlisèrent, parce que la plupart d'entre eux ne voulaient pas changer leur structure pendant que se modifiaient leurs tâches. Les femmes avaient pleinement accepté l'idée de « l'absence de structures », sans s'apercevoir des limites qu'enfermait son prolongement. On essaya d'utiliser le groupe «sans structure » et les discussions informelles pour des questions inadéquates, en se basant sur la croyance aveugle que toutes les autres formes d'organisation, quelles qu'elles soient, étaient oppressantes.[...]

Structures formelles et informelles

A l'inverse de ce que nous voulons croire, il n'existe pas de groupe

sans structure, ni rien de similaire. Tout groupe de personnes qui, pour certaines raisons, s'unit pendant un temps déterminé et avec un objectif quelconque, se donnera inévitablement une forme ou une autre de structure : celle-ci pourra être flexible et pourra varier avec le temps, peut-être servira-t-elle à distribuer les tâches de manière équitable ou injuste, ou à distribuer le pouvoir et l'influence entre les divers-e-s membres du groupe, en tout cas elle s'adaptera aux personnalités, facultés ou intérêts des personnes du groupe. Le simple fait d'être des individus munis de talents, de prédispositions et d'origines diverses rend ce fait inévitable. Seulement si nous refusions de nous fréquenter, ou d'interagir sur telles ou telles bases, nous pourrions nous rapprocher d'un groupe sans structure, et cela n'est pas exactement la nature d'un groupe humain.

Ce qui précède veut dire qu'aspirer à créer un groupe sans structure est aussi inutile et trompeur que prétendre qu'il existe des informations « objectives », que les sciences sociales sont « dégagées des valeurs », ou qu'il existe une économie « libre ». Un groupe « laisser-faire » est aussi réaliste qu'une société « laisser-faire » : la notion de groupe sans structure se transforme en un rideau de fumée qui favorise les fort-es ou ceux qui peuvent établir leur hégémonie indiscutable sur les autres. Cette forme d'hégémonie peut s'établir très facilement, parce que la notion « d'absence de structure » n'empêche pas la formation de structures informelles : elle n'empêche que celle des structures formelles. De même, la philosophie du « laisser-faire », en économie, n'a pas empêché les puissants d'établir un contrôle sur les salaires, les prix et la distribution des biens ; elle a juste empêché que ce soit le gouvernement qui le fasse. Ainsi, l'absence de structure féministe est en général défendue par celles qui détiennent davantage de pouvoir (qu'elles en soient ou non conscientes).

Dans la mesure où la structure du groupe est informelle, les normes selon lesquelles on prend les décisions ne sont connues que de peu de personnes, et la conscience du fait qu'il existe une relation de pouvoir se limite à celles qui connaissent ces normes. Celles qui ne les connaissent pas, ou qui n'ont pas été sélectionnées pour l'initiation, resteront dans la confusion, ou souffriront de l'impression paranoïaque qu'il se passe des choses dont elles n'ont pas pleinement cons-

cience.

Afin que toute personne aie l'opportunité de s'investir dans un groupe ou d'en anticiper les activités, la structure de celui-ci devra être explicite, et non implicite. Les normes de prise de décisions doivent être ouvertes et connues de toutes, ce qui n'arrivera que si elles sont formalisées ; cela ne signifie pas que la formalisation de la structure d'un groupe détruit nécessairement sa structure informelle, en général ce n'est pas ce qui se passe, par contre cela empêche que la structure informelle détienne un contrôle prédominant, et en même temps cela offre de meilleurs moyens pour se préserver de gens qui seraient investis sans répondre aux nécessités générales du groupe.

« L'absence de structure » est organisationnellement impossible. On ne peut décider de former un groupe avec ou sans structure ; à partir de maintenant le terme « absence de structure » sera employé en référence à ces groupes qui n'ont pas été structurés consciemment sous telle ou telle forme ; à l'inverse nous ferons référence aux « groupes structurés » en parlant de ceux qui l'ont fait consciemment. Un groupe structuré a toujours une structure informelle ou cachée. C'est cette structure informelle, tout particulièrement dans les groupes non structurés, qui crée les bases du développement des élites. [...]

Le système des stars

La notion « d'absence de structure » a créé le système des « stars ». Nous vivons dans une société qui attend des groupes politiques qu'ils prennent des décisions et désignent des personnes déterminées pour les exposer au public en général. La presse, à l'instar du public, ne sait pas écouter sérieusement les femmes en tant que femmes, elle veut savoir ce que pense le groupe. A partir de là, il existe trois techniques pour connaître l'opinion de vastes secteurs : le vote et le référendum, le sondage, et l'allocution de porte-paroles dans les meetings. Le Mouvement de Libération de la Femme n'a utilisé aucune de ces techniques pour communiquer avec le public. Ni le mouvement dans son ensemble ni la majorité des groupes qui le composent n'ont concrétisé une façon de connaître ou de faire connaître leur position sur différents thèmes. Pourtant le public est conditionné à ce qu'il existe des

porte-paroles.

S'il est clair que le mouvement n'a pas explicitement désigné de porte-parole, il a tout de même poussé plusieurs femmes qui ont attiré l'attention du public pour différentes raisons. Normalement ces femmes ne représentent ni un groupe déterminé ni l'état d'une opinion ; elles le savent et le disent en général, mais étant donné qu'il n'existe pas de porte-parole du mouvement, elles se retrouvent, indépendamment de leur volonté et indépendamment de leur acceptation ou non par le mouvement, à assumer le rôle de porte-paroles. Ceci est l'une des causes principales du ressentiment qu'on éprouve très fréquemment envers ces femmes, que l'on désigne comme « les stars ». Etant donné que les femmes du mouvement ne les ont pas désignées pour exposer leur point de vue, celles-ci se sentent offensées quand la presse présume qu'elles le font. Dans la mesure où le mouvement ne désigne pas ses propres porte-paroles, ces femmes se voient entraînées par la presse et le public à assumer ce rôle, indépendamment de leur propre désir.

Les conséquences négatives de ce qui précède sont variées, aussi bien pour le mouvement que pour les femmes appelées « stars ». Premièrement, parce que le mouvement, en ne les ayant pas désignées comme porte-paroles, n'est pas apte à révoquer leur mandat ; la presse qui les a installées dans ce rôle est la seule qui peut choisir de leur prêter attention ou pas. Celle-ci continuera à chercher des « stars » pour qu'elles jouent le rôle de porte-paroles, dans la mesure où il n'existe pas d'alternatives officielles auxquelles recourir quand on est à la recherche de déclarations représentatives du mouvement. Ainsi, le mouvement manquera de contrôle sur ses porte-paroles, en continuant à croire qu'il ne doit pas en avoir.

Deuxièmement, les femmes qui se retrouvent dans cette situation sont fréquemment l'objet de critiques virulentes de la part de leurs soeurs, attitude positive dans l'absolu pour le mouvement mais aussi douloureusement destructrice pour les femmes affectées».

Jo Freeman, années 1970, *La tyrannie de l'absence de structure*, brochure militante, USA

Pour en finir avec le leader

Déconstruction du leadership (1)

« Ce texte est une introduction à trois monographies se focalisant sur le dilemme de la démocratie. (...) une étude d'Helen Brown sur la commune des femmes de Greenham (Brown, 1989, p227 sq). L'auteur regarde comment des femmes, qui cherchent à neutraliser les relations de domination dans leur pratique militante (lutte contre le nucléaire militaire), appréhendent le leadership.

Ensuite, Helen Brown décrit la démarche des femmes. Leur but est de créer un ordre social dans lequel les tâches d'organisation sont bien effectuées mais qui ne produise pas de système hiérarchique. Les actes touchant à l'organisation, c'est à dire le leadership, doivent être effectués de manière à ne pas dépasser un niveau d'influence acceptable. Concrètement, cela veut dire prendre en compte les différences (de compétences, d'aptitudes...) entre participantes avec l'intention d'atteindre, à la fin, une situation où toutes sont capables de contribuer aux tâches d'organisation de façon égale. Les règles à respecter pour construire cet ordre social sont le partage et l'allocation temporaire des tâches, la prise de décision au consensus, le transfert des compétences. Helen Brown arrive à trois conclusions :

(a) Ce n'est pas suffisant de caractériser cette forme d'organisation comme spontanée. Des processus de négociation sont impliqués dans la construction et la maintenance de l'organisation non hiérarchique.

(b) Les actes de leadership autre que temporaire ou particulier à une tâche provoque une réaction des autres participants. Un point des négociations est la limitation de l'exercice unilatéral du pouvoir.

Le comportement de leadership doit être appréhendé en terme d'influence acceptable.

(c) Les leaders (ou organisateurs), dans l'habituel sens hiérarchique du terme, ne sont pas nécessaires à la réussite de l'organisation sociale. Ce qui est nécessaire est que les participants inventent un moyen de faire des actes de leadership, et ainsi d'agir comme des organisateurs compétents, qui soit cohérent avec les valeurs communes. Si cette condition est satisfaite, les organisations de mouvement social évitent l'alternative qui les enferme entre, soit la dégénérescence en groupe d'amis qui cache les élites ou l'oligarchie, soit l'évolution vers la bureaucratie. Aucune tendance n'est inévitable.

Il est intéressant de s'arrêter un moment sur cette étude car sa démarche est très proche de celle entamée ici. En premier lieu, Helen Brown ne conçoit pas le leadership comme l'exclusivité d'une personne. Selon elle, le leadership peut être défini comme un ensemble de compétences d'organisation qui sont nécessaires à l'accomplissement de l'ordre social. Les compétences sont les suivantes : (a) comprendre les menaces et les occasions auxquelles est confronté le système de valeur et de relations du groupe, (b) structurer les interactions afin que les capacités des participantes correspondent aux besoins de leur tâche, (c) reconnaître et agir sur les dilemmes clés associés à la réussite, la maintenance et la dissolution de l'ordre, (d) être capable de protéger les valeurs et intérêts perçus comme étant en jeu, (e) comprendre la différence entre le consensus comme produit d'un processus à travers lequel les différences se sont exprimées et ont été assimilées par chacune, et l'unanimité complaisante (compromis). Ces compétences peuvent être concentrées par un ou quelques membres, dans le sens traditionnel du leadership ou, dans d'autres circonstances, distribuées entre tous les participants. Ainsi, lorsqu'elle conclut qu'il n'y a rien qui ressemble à un groupe sans leadership, il ne faut pas entendre que un ou quelques leaders sont inévitables dans des groupes. »

Bielmann, Loïc, 2001, *Quand l'organisation est politique. La structure du leadership dans deux mouvements sociaux restreint refusant la hiérarchie*, mémoire, Institut d'Etudes Politiques de Rennes., pp. 11-12

Déconstruction du leadership (2)

« 3-Le leader

Ce détour ne doit pas nous éloigner de notre propos, nous nous apprêtons à examiner la notion de leader. Parmi la foule des auteurs qui ont théorisé le leader sous tous les angles (typologie, attributs, normatif) nous en retenons trois, Helen Brown toujours, Robert Michels (Michels, 1978, p67) et Serge Moscovici (Moscovici, 1991, p171 sq). Nous avons développé la conception d'Helen Brown en introduction. Rappelons seulement que selon elle, le leader est celui qui, dans le cas d'une répartition inégale des compétences et qualités d'organisation dans un groupe, concentre plusieurs de ces compétences ou qualités qu'elle a listées. (...) Serge Moscovici et Robert Michels, dans leur approche plus classique du leader, aborde ces thèmes. Le premier évoque « l'inébranlable confiance en soi qui donne confiance aux autres » et « la supériorité du courage et de l'intelligence ». Le courage étant « la qualité qui transforme une possibilité en réalité, un raisonnement en action » et l'intelligence « la capacité d'analyser une situation, de réfléchir à un problème et de proposer une solution ». Le second fait une liste des « caractères accessoires des chefs » : « le don oratoire, la force de la volonté, la supériorité du savoir, la fermeté catonienne de la conviction, et la foi dans les idées qui inspire le respect ». Toutes ces réalités posent les mêmes difficultés que celles que nous n'avons pas considérées comme des ressources difficilement objectivables et non matériels. Certaines les recourent d'ailleurs. L'« intelligence » se rapproche des qualités de Helen Brown, la force de la volonté et la foi dans les idées et la fermeté de la conviction s'apparente à la motivation, la supériorité du savoir aux compétences. Restent le don oratoire et la confiance en soi qui pour nous sont des composantes du charisme. La confiance en soi peut aussi être rapprochée du sentiment de compétence. Toutes ses notions s'entrechoquent, elles ne sont pas toutes de même niveau, certaines sont des explications d'autres, il nous faut faire du rangement. Nous retiendrons deux catégories en

plus des qualités, des compétences et des tâches: la motivation et le charisme. La motivation recouvre de fortes convictions dans le bien fondé de la cause défendue et un attachement à l'existence du collectif (personnes qui le composent, relations entre ces personnes...). Cette conviction conduit l'individu qu'elle anime à penser qu'il ne peut pas ne pas faire pour la cause. La motivation se manifeste par une présence assidue aux réunions et aux actions, une implication forte dans les discussions et prises de décision. Dans le charisme, nous plaçons, la confiance en soi et le sentiment de compétence qui va avec, et le don oratoire. La confiance en soi s'objective par des prises de position tranchée et rapides dans les discussions. La parole doit être précise et claire, facilement intelligible. Ces deux caractères se conjuguent en une qualité : la capacité à convaincre. Il faut ajouter dans le charisme la dimension de la séduction, elle s'objective difficilement : attitude passive de ceux sous le charme, évocation dans les entretiens.

Nous pouvons résumer les conclusions par le tableau suivant. La présentation sous forme de tableau ne doit pas faire penser que les concepts sont définitifs, ni que tous les éléments d'une même colonne sont tous du même niveau conceptuel. Il s'agit d'une présentation synthétique d'une partie de notre boîte à outils, non d'une explication totalisante ou d'une typologie arrêtée.

Catégorie	Enoncé	Signes
Qualités	Prendre du recul et voir le groupe dans son environnement	Remarques sur le fait qu'il faut réagir car il se passe telle ou telle chose
	Savoir attribuer les bonnes tâches aux bonnes personnes	Attribution de tâches
	Etre attentif à la dynamique du groupe	Remarques sur le fonctionnement
	Protéger les valeurs	Remarques sur les écarts entre les principes et la pratique
	Comprendre la différence entre le consensus et le compromis	Remarques sur le mode de prise de décision. Faciliter ou nier les désaccords
Tâches et compétences	Assurer le fonctionnement et sa pérennité	Animation de réunion, rédaction de compte-rendus, trésorerie, représentation du collectif, tissage de lien social
	Assurer les actions orientées vers l'extérieur	Faire des tracts, des banderoles, préparer une salle de débat, aller aux permanences, écrire des lettres...
Ressources	Moyens de contacter avec l'extérieur nécessaire au collectif	Carnet d'adresse
	Réception d'information pour le collectif	Boite aux lettres, ligne téléphonique officielles du collectif
Motivation	Forte conviction et attachement au collectif	Présence assidue aux réunions et aux actions Implication forte dans les discussions et prises de décision.
Charisme	Confiance en soi et sentiment de compétence. Don oratoire. Séduction	Prises de position tranchée et rapides dans les discussions. Parole doit être précise et claire, facilement intelligible. Attitude passive de ceux sous le charme, évocation dans les entretiens.

Les éléments de la colonne de gauche ont en commun d'être présents, totalement ou en partie, dans les mouvements sociaux restreints. Certains sont nécessaires au bon fonctionnement du groupe, c'est à dire à sa durabilité et à sa réussite dans la poursuite de ses buts externes : qualités, tâche/compétences, ressources. La motivation et le charisme ne sont pas nécessaires mais leur présence n'est pas sans effets. Or, ce sont les effets des éléments du tableau, appelons les « éléments du leadership », qui nous intéressent ici, leurs effets sur les relations entre les participants et sur le couple démocratie interne/efficacité.

L'idée de base est que la répartition des éléments du leadership nous indique la structure du leadership dans le collectif. Cette structure diffère selon les collectifs, elle va du groupe conduit par un meneur charismatique, omniscient et multitâches c'est à dire monopolisant les éléments, au leadership collectivisé à rapprocher du cas de

la commune de Greenham. Comme nous l'avons déjà dit, le but n'est pas de dire tel individu cumule tant d'éléments donc c'est le plus fort mais de repérer d'éventuelles relations de dépendance et de cerner la forme et l'intensité des influences. A cette approche relationnelle nous associons une approche dynamique, la structure du leadership n'est pas pensée comme statique et irrémédiable mais comme évolutive. Elle peut se transformer au cours du temps et selon les contextes : réunions, actions... Il s'agit donc de retracer une évolution de cette forme. Rappelons ici quelques évolutions types. Helen Brown évoque, en récusant son inévitabilité, l'alternative entre la dégénérescence en groupe d'amis qui cachent ses élites ou l'oligarchie et, l'évolution vers la bureaucratie. »

Bielmann, Loïc, 2001, *Quand l'organisation est politique. La structure du leadership dans deux mouvements sociaux : restreint refusant la hiérarchie*, mémoire, Institut d'Etudes Politiques de Rennes, pp. 67-70.

S'organiser, là et maintenant

La nécessité de s'organiser

« Le 20 février 1999, à Madrid, se réunirent à la première assemblée de refondation de Lucha Autonoma plus de cent personnes, appartenant à 28 collectifs ou réseaux. (...) Le but du processus était d'étudier les pratiques des différents collectifs, de chercher les éléments communs qui favoriseraient les idées, les actions et les formes d'organisation les plus adéquates. On revendiqua sans cesse le principe des assemblées et de l'horizontalité, la nécessité de casser la division entre dirigeant-es et dirigé-es, la garantie de la participation, dans le respect des différences et de la pluralité. On chercha une coordination sans prétention centralisatrice, qui respecte les différents rythmes et caractéristiques des collectifs, qui réponde aux nécessités et aux attentes de tou-te-s et qui aide à dépasser les erreurs et les défauts que produit l'usure. Dans cet espace de discussion devaient participer non seulement les sept collectifs coordonnés de Lucha Autonoma, mais tous ceux et toutes celles qui se réclamaient (plus ou moins) du mouvement autonome. »

Commentaire et traduction tiré de <http://infokiosques.net>

« Ce texte naît de la critique de pratiques et d'expériences que nous avons l'intention d'analyser pour apprendre à partir de nos erreurs. Il n'y a pas de volonté de grandes théorisations ; on s'en tient aux bases de raisonnement.

Pourquoi des structures ?

En tétant notre culture politique de milieux anti-autoritaires, nous

avons parfaitement compris que le mot « organisation » donnait des frissons à beaucoup de gens, parce qu'immédiatement, dans l'imaginaire collectif, surgit l'image de ces militant-es révolutionnaires qui ont cru aveuglément en leurs organisations, les considérant comme porteuses de vérités absolues, les convertissant en objets de culte, et accomplissant en leur nom des barbaries injustifiables. Mais tout ceci s'applique à un type déterminé d'organisation, l'organisation qui devient une fin et cesse d'être un moyen, l'organisation qui se sacralise.

Pour beaucoup de gens, la nécessité de former des structures est une idée élémentaire, mais pour beaucoup d'autres ce n'est pas si évident. Les nécessités d'organisation apparaissent quand on envisage l'action collective ou politique (dans le sens de ce qui a une incidence sur la vie et sur la nature de la communauté), c'est-à-dire quand on se demande comment concrétiser cette action, comment lui donner une cohérence.

Tant qu'un individu envisage une quelconque intervention dans la collectivité ou dans la société, il doit inévitablement se mettre en contact avec d'autres individus, s'associer. Il est évident que malgré les grandes capacités qu'un individu peut avoir, elles ne sont rien face à celles que développent plusieurs personnes quand elles se regroupent. Ainsi, prétendre qu'il y a des débouchés individuels (ou d'un groupe réduit) « révolutionnaires », ou hors du système, est illusoire.

S'unir a pour inconvénient que l'individu doit transiger, accepter des limites que lui imposent le travail avec d'autres personnes. Il est évident qu'il y aura toujours une tension entre ce qui est désiré et ce qui est accompli, et que certains problèmes font exploser les structures, mais il est aussi clair que la plupart du temps les différences qui opposent les groupes ou les personnes sont des nuances, et que la plupart du temps la formation de camps ou de courants est liée aux adhésions à des groupes informels (tensions de leadership, désirs de se faire remarquer en montant sa propre petite affaire...), plus qu'à de claires divisions théoriques et pratiques. Evidemment, ça paraît stupide, mais combien de fois, dans un collectif, surtout quand il s'associe à d'autres groupes, oublions-nous que pour arriver à se regrouper, il

faut supporter et attendre les autres ? Et que par conséquent tout travail collectif signifie effort vers l'extérieur (pour propager nos idées) et vers l'intérieur (construire une organisation), c'est-à-dire être disposé-es à céder ? Pour faire quelque chose il n'est pas nécessaire de tout partager, il suffit de partager ce qu'on décide de faire en commun.

Avec une structure ou une organisation stable, on a, en plus de la force que donne le fait d'être ensemble, une accumulation de cette force. La coordination de groupes pour un objectif concret (manifestations antifascistes, semaines de lutte sociale...) démontre la puissance que donne l'union (ces exemples sont les rares moments où nous avons atteint une certaine incidence sociale), mais en même temps prouve sa fragilité, en n'étant que sporadique. Toutes les potentialités qu'on rassemble alors auraient une formidable force politique si elles se maintenaient dans le temps. C'est pour cela qu'il ne suffit pas de mener un travail dans des moments ponctuels, qu'il faut maintenir un travail continu, il faut que les organisations vers un effet politique réel dans la société perdurent. Ici naît la critique de la défense de l'action spontanée comme solution aux problèmes de la société, simplement parce que la spontanéité dans la société est très relative. En réalité, ce qui arrive est que parfois, de manière abrupte et imprévisible, un processus souterrain devient visible. Il n'y a pas d'explosion «spontanée » ni d'actions «spontanées » : avant il y a eu un travail. Pour prendre un exemple, les explosions révolutionnaires au début du siècle dans la campagne andalouse n'avaient rien de spontané, elles avaient derrière elles des années de propagande, d'actions et de travail constants et enfouis, qui devinrent visibles avec l'insurrection.

La structure est un squelette sur lequel se fixent tous les autres, et bien que parfois les os se rompent, la plupart du temps ils nous aident à résister. Comment allons-nous faire face à la répression sans rien qui ne nous donne de la consistance et de la continuité ? Il nous faut des moyens de propagande, des avocat-e-s, des locaux, pour développer la lutte. Si en plus on aspire à ce que qu'un plus grand nombre de personnes deviennent protagonistes des luttes, il nous faut nous doter de moyens à la hauteur, c'est-à-dire de moyens massifs. Pour faire un

fanzine ou un bulletin il ne faut pas beaucoup de gens, mais pour un quotidien qui publie des milliers d'exemplaires il faut être légion. Si un collectif veut faire un travail, par exemple, contre les abus dans les prisons, il devra avoir un local où se réunir, un avocat à qui recourir, des moyens économiques pour entretenir son activité, et durer quand même plus de quelques mois. Comment aspirer à ce que les prisonnier-e-s affrontent les prisons s'illes n'ont pas la moindre garantie qu'illes ne seront pas seul-e-s quand viendra la répression, s'illes n'ont aucune structure pour les défendre ?

La nécessité de structures stables formelles naît des hypothèses théoriques d'égalité et de participation. Si nous voulons qu'un maximum de personnes participent aux décisions, aux débats et aux compte-rendus, nous devons leur en donner la possibilité. Les décisions ne se prennent pas en une seule réunion mais en un ensemble de réunions, et par conséquent il faut garantir une participation maximale en conditions égales pour tou-tes. Ainsi les mécanismes de prise de décision doivent être connus de tou-tes les participant-e-s et être à la portée de chacun-e d'entre elleux. Les structures formelles sont nécessaires comme garantie minimum, et possibilité, de participation égalitaire. Si l'information, les mécanismes internes, etc., sont à la portée seulement des personnes qui sont constamment dans le coup, et donc ne se basent que sur les rapports personnels, sans prendre en compte les gens qui n'ont pas le même rythme ou les mêmes «affinités», on enlève à beaucoup de personnes la possibilité de décider en conditions égales. Parfois l'égalité des chances dans nos organisations n'est pas plus que rhétorique.

Si, en plus, nous avons l'intention de faire de nos pratiques politiques l'embryon ou le reflet d'une nouvelle société, nous devons les éprouver dans la pratique. Il y a une relation dialectique entre pratique et théorie, ces dernières doivent avancer l'une comme l'autre, en s'influençant mutuellement. A quoi sert-il de défendre les assemblées si dans la pratique nous sommes incapables de les faire fonctionner ?

Pour résumer, nous considérons que pour développer une réelle action politique, avec une certaine cohérence (égalité en termes de participation, forum de discussion sur nos pratiques et nos idées) et

avec des infrastructures qui servent d'appui, il est nécessaire d'avoir des organisations formelles, stables et durables. Et nous considérons que cela n'est possible que quand les membres sont disposé-e-s à « céder une partie du mien pour construire le nôtre », et devenir, ainsi, un collectif. »

Lucha Autonoma, coordinadora de colectivos de Madrid, 2003,
« Construire l'auto-organisation » in *Le mouvement autonome espagnol*, brochure,
Madrid

Principes pour une structuration démocratique

« Le texte suivant a été écrit par Jo Freeman, une activiste du Mouvement de Libération des Femmes américain, au début des années 70 semble-t-il. Ayant « déjà inspiré de vastes débats « dans la mouvance autonome espagnole, il a été re-publié « pour l'actualité de son contenu » dans la revue ContraPoder numéro 3, en 1999, dans le cadre d'un dossier sur les questions d'organisation. »

Commentaire et traduction tiré de <http://infokiosques.net>

« Une fois que le mouvement aura cessé de s'accrocher à l'idéologie de « l'absence de structure », il aura la possibilité de développer les formes d'organisation qui seront davantage en accord avec son fonctionnement. Ce qui ne veut pas dire que nous devons rejoindre l'extrême inverse, et imiter aveuglément les formes traditionnelles d'organisation, mais nous ne devons pas non plus toutes les rejeter avec le même aveuglement, certaines des techniques traditionnelles seront utiles bien qu'imparfaites, d'autres nous donneront une idée de ce que nous devons ou ne devons pas faire pour atteindre des objectifs déterminés avec un coût minimum pour les personnes qui composent le mouvement. Par-dessus tout, nous devons essayer différentes formes de structuration et développer différentes techniques à utiliser dans différentes situations. Le système de tirage au sort est l'une des

idées qui sont nées dans le mouvement ; il n'est pas applicable à toutes les situations, bien qu'il soit utile dans quelques-unes. Il faudrait plus d'idées pour développer une structure, mais avant de commencer toute expérimentation intelligente, nous devons accepter l'idée qu'il n'y a rien de pernicieux qui soit inhérent à la structure elle-même, il n'y a de pernicieux que sa présence excessive. Pendant que nous débutions ce processus d'essai-erreur, nous pouvons garder en tête certains principes qui sont fondamentaux pour toute structuration qui aspire à être à la fois démocratique et politiquement efficace.

Ces principes sont :

1. La délégation, par des méthodes démocratiques, de formes spécifiques d'autorité, à des personnes concrètes et pour des tâches délimitées. Permettre que certaines personnes assument des travaux ou des tâches par défaut ne veut pas dire que celles-ci ne seront pas réalisées sérieusement. Si une personne est sélectionnée pour accomplir une tâche, de préférence après qu'elle ait exprimé son intérêt et sa volonté de la mener à bien, elle prend un engagement qui ne peut être facilement ignoré.

2. Exiger des personnes à qui une autorité a été déléguée qu'elles soient responsables devant celles qui l'ont élue. De cette manière le groupe garde un contrôle sur les personnes qui se trouvent en position d'autorité. Des individus isolés exercent un pouvoir mais c'est le groupe qui a le dernier mot sur la façon dont ils doivent l'exercer.

3. La distribution de l'autorité au plus grand nombre de personnes raisonnablement possible, ce qui empêche que ne se crée un monopole du pouvoir, et exige des personnes qui se trouvent à des postes d'autorité qu'elles en consultent beaucoup d'autres dans leur exercice de cette autorité. Cela permet également à beaucoup de gens d'acquiescer une responsabilité sur des tâches spécifiques, et ainsi, de se développer en différentes facettes.

4. Rotation des postes entre différentes personnes. Désigner une personne à un poste parce qu'elle suscite la sympathie quand elle s'y trouve, ou gêner son travail parce qu'elle n'en suscite pas, ne profite à long terme ni au groupe ni à la personne en question. La capacité, l'intérêt et la responsabilité doivent être les critères qui comptent dans une telle sélection. En ce sens, il faut favoriser des opportunités pour que les gens acquièrent de nouvelles capacités, mais la meilleure façon d'y arriver passe par un «programme d'apprentissage», et non par la méthode qui consiste à «se jeter à l'eau pour apprendre à nager». Assumer une responsabilité que l'on ne maîtrise pas est démoralisant, et à l'inverse, se trouver dans une liste noire pour agir correctement n'est pas très encourageant pour développer ses facultés. Tout au long de l'Histoire, on a empêché les femmes d'agir de manière compétente, et il n'est pas nécessaire que le mouvement reproduise le même processus.

5. Diffusion de l'information à tout le monde, le plus fréquemment possible. L'information est pouvoir. L'accès à l'information augmente le pouvoir individuel. (...) Plus on en sait sur le fonctionnement de quelque chose et plus on a d'information sur ce qui se passe, plus l'efficacité politique des membres du groupe est grande.

6. Accès égalitaire à toutes les ressources dont le groupe a besoin, ce qui n'est pas toujours faisable. Bien qu'une membre qui entretient un monopole sur une ressource nécessaire (un labo-photo, une photocopieuse à laquelle elle a accès par le biais de son mari...) doive se proposer, elle peut conditionner l'accès à cette ressource de manière excessive. Les connaissances des différentes membres peuvent être équitablement accessibles si ces dernières sont disposées à les apprendre aux autres, à échanger du matériel, etc.

Si ces principes sont appliqués, il est garanti que, quelles que soient les structures développées par les différents groupes du mouvement, celles-ci restent contrôlées et répondent face au groupe. L'ensemble des personnes qui se trouvent à des postes d'autorité sera vaste, flexi-

ble, ouvert et temporaire. Elles ne pourront pas institutionnaliser leur pouvoir parce que les décisions seront prises par l'ensemble du groupe en dernière instance. Celui-ci aura la possibilité de décider des personnes qui exercent l'autorité en son sein. »

Freeman, Jo, années 1970, *La tyrannie de l'absence de structure*, brochure, USA.

Trucs et combines

Sont exposées ici des pratiques qui ont été mises en place dans des groupes et des organisations diverses. Ce recensement est librement inspiré de textes, de récits et d'observations parvenus jusqu'à infokiosque Genève.

La présentation bien ordonnée ne doit pas laisser penser que ces pratiques sont figées et bonnes partout et à jamais, encore moins qu'elles forment un système. Il s'agit juste d'en faciliter la lecture.

L'objectif sera atteint si lecteurs et lectrices se servent de ce recensement comme d'une boîte à outils où piocher selon les envies et les besoins pour améliorer une situation ; si ils et elles voient ces outils comme transformables, combinables et adaptables à l'infini des situations ; si ils et elles gardent en tête qu'un outil n'est jamais bon en soi, mais en fonction de ses usages ; si ils et elles discutent, testent, rejettent, adoptent, tordent, améliorent, répandent, retournent, tous les présupposés et les effets de l'utilisation de ces outils.

Les réunions

Des réunions fructueuses et confortables (1) : les tâches

Constat : une réunion ne se déroule pas toute seule, spontanément. Sa régulation peut-être informelle et implicite (alors parfois subie par tous ses participant-es) ou formelle et explicite.

But : avoir prise sur les aspects de régulation d'une réunion pour en tirer le meilleur.

Description : quelques tâches de régulation à se répartir avant le début de la réunion et à accomplir pendant.

Parmi les principales tâches :

- Préparer, présenter et faire respecter l'ordre du jour : le principe sous-jacent est que plus l'ordre du jour et son déroulement sont clairs, plus les participant-es savent où ils et elles en sont, ce qui est en jeu, ce qui a été fait et ce qui reste à faire. Cela aide grandement au dynamisme et à la concentration.

- Animer et modérer (faciliter) les échanges : stimuler une discussion qui peine à démarrer, calmer un échange un peu trop vif, ramener au sujet principal, organiser la prise de décision sont autant de points cruciaux dans une réunion.

- Faire respecter le temps : donner une heure de fin, des heures de pause, des temps limités pour certains points... et les faire respecter permet de garder le dynamisme et de ne pas allonger à l'infini la réunion.

- Distribuer la parole : pour éviter que tout le monde parle en même temps, il faut organiser la répartition des prises de parole.

- Etre attentif à l'ambiance et à l'environnement : un courant d'air, la chaleur, le manque d'oxygène ou de chocolat, du bruit de fond, une salle qui résonne... peuvent avoir beaucoup d'influence sur une réunion. Il suffit d'y veiller pour que ce qui aurait pu être une épreuve insupportable tourne à l'agréable. Dans la même idée, mettre au courant de l'avancement de la réunion les personnes arrivant en retard ou

s'occuper de celle qui n'y est manifestement pas à sa place améliore aussi les choses.

- Prendre des notes : en plus de servir pour un éventuel compte-rendu, les notes permettent de faire régulièrement le point sur ce qui a été dit et décidé, voire servir de support pour organiser une discussion difficile.

La répartition et la combinaison de ces tâches peuvent varier. On peut combiner la distribution de la parole et la modération, ou la modération et le contrôle du temps etc. On peut se mettre à deux sur une tâche. Dans la perspective de transfert de compétence, il est souhaitable que les mêmes tâches ne soient pas toujours assurées par les mêmes.

Des réunions fructueuses et confortables (2) : Quelques trucs

Constat : alors que l'endurance de la concentration, la facilité d'expression, la sensibilité, la façon de mobiliser ses connaissances et de se faire une opinion etc. varient selon les personnes, la diversité des formes de réunions et au sein d'une réunion est souvent très pauvre.

But : multiplier les formes et les supports de sollicitation, réflexions pour stimuler tout le monde en ne lésant personne.

Description : pauses, jeux, petits groupes, utilisation de l'écrit...

- Les pauses : pipi, cigarette, cerveau ramolo, besoin d'air ou de se dégourdir les jambes, les pauses ne sont pas du superflu. Pas trop longues mais pour tout le monde, elles permettent de refaire sa capacité de concentration, d'évacuer des tensions, de prendre du recul par rapport aux discussions etc.

- Les jeux et exercices : il existe de nombreuses petites activités qui permettent d'intervenir de manière ludique sur des situations difficiles (groupes où peu de personnes se connaissent, tension avant une action ou dans une réunion, déconcentration générale...) ou de ren-

forcer la confiance, la proximité entre les personnes. Pour des exemples, voir plus loin.

- Les petits groupes : travailler en petits groupes (de deux à dix personnes selon le grand groupe) est souvent à la fois plus conviviale et plus efficace. Le temps de parole est démultiplié, la concentration plus facile, l'ambiance moins formelle. Cela permet de traiter en même temps plusieurs questions (une par groupe) ou de décentraliser une discussion générale. Le temps en petits groupes est limité et chaque groupe doit ensuite rapporter ses conclusions en séance plénière où elles sont rediscutées.

- Utilisation de l'écrit : tableau noir et craies ou nappe en papier et feutres, mais toujours multicolores. Pour afficher l'ordre du jour, inscrire les idées principales au cours d'un débat, clarifier des synthèses, dessiner la situation d'une action ou en établir le déroulé précis, l'écrit (gros) permet de fixer les paroles, de laisser des traces visibles par l'ensemble des participant-es, d'aider l'organisation. Pour aussi ne pas toujours répéter l'heure et le lieu d'un rendez-vous, les différents groupes de travail et épeler dix fois une adresse électronique etc.

- Le brainstorming : on prend beaucoup de papier, plein de stylos, et on note toutes les idées qui passent par la tête, en fonction d'un thème défini. Association d'idées, suite logique, idées folles... A la fin, sous les yeux ébahis apparaissent des idées formidables que seule l'émulation collective pouvait faire naître. Pour faire d'une « tempête de cerveau » une réussite, on s'écouterà tous parler, quitte à hausser un peu la voix si vraiment l'excitation monte, mais en respectant toutes les idées dites, parce qu'elles peuvent faire rebondir les autres participants... On s'abstiendra de juger, parce que ça bousille l'ambiance.

La parole sans le pouvoir : la distribution de la parole

Constat : la parole est le principale moyen d'expression en réunion, et sa prise et sa maîtrise sont des véhicules important de domination.

But : limiter les prises de pouvoir dans les prises de parole.

Description : définition de critères dans la distribution de la parole et son contenu.

- Etablir des critères de distribution de la parole : le principe de base est que la parole est distribuée selon l'ordre inscrit sur une liste. Cet ordre peut être celui dans lequel les mains se sont levées mais il peut aussi être modifié en introduisant une discrimination positive. Dans ce cas, les personnes dont la prise de parole est estimée difficile (les filles, les garçons, les nouveaux et nouvelles, celles et ceux qui n'ont pas encore parlé, les jeunes, les vieux et vieilles... cela change suivant les contextes) passent prioritairement après la personne qui est en train de parler. La liste reprend en suite. On peut aussi faire des tours de table : chaque personne prend alors la parole à tour de rôle sur une question. Il n'y a alors pas de réactions possibles tant que le tour n'est pas fini. Il est possible de passer son tour si on ne veut rien dire. Il est aussi possible de limiter le temps de parole de chaque intervention, ou de chaque personne, sur une question ou sur toute la réunion.

- Matérialiser la parole : utiliser un bâton de parole (ou une balle), un objet symbolisant la parole. Celui ou celle qui l'a peut parler, pas les autres. Ça permet d'éviter que tout le monde parle en même temps. A utiliser si les gens visent bien, parce que sinon, ça peut troubler le débat, tout le monde se dissipe car on observe plus le bâton que le silence. On peut aussi utiliser une bobine de fil : celui ou celle qui parle reçoit la bobine quand il ou elle prend la parole, mais garde un bout de la ficelle lorsqu'il ou elle la passe. A la fin de la bobine, on peut observer qui a pris de nombreuses fois la parole, qui ne l'a pas du tout prise. Dans ce cas-là, on peut proposer que celles et ceux qui ne se sont pas exprimé-es le fasse. La bobine sert de bâton de parole également.

- Surveiller la parole : désigner une personne « observatrice d'oppression » chargée de repérer et de signaler les procédés rhétoriques employés à des fins de domination : mauvaise re-formulation d'une idée que l'on veut contredire, légitimation d'une thèse par manipula-

tion d'un principe ou d'une figure incontestée du mouvement, discrédit d'un argument par sa personnalisation, etc.

La décision : le consensus

Constat : les modes de prises de décisions peuvent mener à une minorité mécontente et saboteuse (vote à la majorité), à un compromis insatisfaisant pour tout le monde (négociation), à un consensus mou et non explicite (accepté par abandon progressif de participant-es).

But : prendre des décisions que tout le monde puisse faire sienne et d'une façon appelant à la créativité et à l'engagement de chacun-e et menant à la cohésion et à l'équilibre du groupe.

Description : un processus en plusieurs étapes :

1. Quand un point de l'ordre du jour ne déclenche pas beaucoup de discussions, le consensus peut alors être atteint après une première discussion.

2. Quand il y a des objections, plus de discussions et/ou de clarifications seront sûrement nécessaires. Pour éviter de discuter toutes les objections en même temps, on peut les lister et les grouper selon leur type.

3. Chaque groupe d'objection est considéré l'un après l'autre. Essayer de trouver, pour chaque objection, une solution satisfaisante qui montre de la considération pour l'objection.

4. Si ce n'est pas le cas, c'est que le point est sensible et nécessite plus de discussions. Noter les objections restantes et demander aux objecteurs de les clarifier encore.

Il y a alors cinq possibilités : la proposition est acceptée, la proposition est rejetée, il n'y a pas de consensus complet mais unanimité car les objecteur-trices se retirent pour ne pas bloquer la proposition, les

objecteur-trices bloquent le consensus, un groupe de travail est mis sur pieds pour essayer de trouver une solution.

La communication visuelle : les signes de la main

Constat : il est difficile d'intervenir sur la forme d'une discussion orale en cours sans faire d'actes autoritaires ou perturbateurs : couper la parole, applaudir, faire une annonce...

But : intervenir de manière non intrusive dans une discussion ou une prise de décision.

Description : une dizaines de signes de la main à la fois faciles à faire et à comprendre, et sympathiques.

- « J'aimerais dire quelque chose » : lever la main.

Ce signe sert à se montrer à la personne chargée de distribuer la parole. Si beaucoup de mains se lèvent en même temps, on peut faire une liste des tours de parole.

- « Je suis d'accord avec ce que tu dis » : les deux mains en l'air, je les agite comme des marionnettes.

C'est un retour encourageant pour la personne qui parle, et permet de voir si une proposition est majoritairement acceptée (il y a moins de rupture dans la discussion que si l'on doit organiser un vote indicatif). Plus bruyant, mais avec le même effet, on peut claquer des doigts pour signifier son accord avec ce qui est dit. Ces signes évitent d'avoir à prendre la parole un grand nombre de fois par des interlocuteurs-trices différentEs pour dire la même chose.

- « Je suis perdu, je ne comprends plus » : j'agite énergiquement la main devant mes yeux, pour illustrer le brouillard que je ressens.

Ce signe évite les interventions intempestives. Si l'orateur-trice le souhaite, il-elle peut demander ce qui n'est pas clair dans son intervention, mais en aucun cas un débat ne doit s'instaurer seulement entre l'orateur-trice et celui ou celle qui ne comprends pas.

- « Parle moins vite, parle moins fort, ne deviens pas agressif » : les paumes tournées vers le bas, on effectuera un mouvement descendant.

L'énervement et l'agressivité sont des sentiments qui sont souvent ressenties par les participant-es d'une réunion un peu tendue. Avec ce signe, tout le monde peut exprimer son mécontentement face à la tournure que prend le débat. Chacun devra en tenir compte, quitte à s'arrêter un peu pour se calmer et reprendre la parole plus tard.

- « Parle plus fort, on n'entend rien ici » : les paumes tournées vers le haut, on effectuera un mouvement ascendant.

On n'ose pas toujours dire que l'on entend pas, ou mal, car on sait que, d'une certaine façon, il va falloir interrompre l'orateur-trice. Avec ce signe, tout le monde peut s'exprimer, en s'interdisant d'utiliser l'ancienne méthode (crier du fond de la salle). Chacun devra en tenir compte.

- « Où veux-tu en venir ? », « C'est bon, on a compris, tu te répètes » : Avec les deux mains, je mime un moulinet.

Le mieux est d'accompagner ce signe d'un grand sourire, car il peut être mal pris, mais souvent il est quand même bien compris par la personne qui ressasse un argument car elle veut prouver qu'elle a raison.

- « Point d'ordre » (ou « temps-mort ») : je forme un angle droit au dessus de ma tête avec les mains tendues.

Ce signe permet d'intervenir à tout moment dans le débat, sans avoir demandé auparavant son tour de parole. L'intervention aura lieu après celle de la personne qui est en train de parler, mais elle n'aura pas de rapport avec le débat à proprement parler. Ce n'est pas un moyen pour placer ses arguments, mais de proposer une réflexion ou des conseils sur le processus et l'organisation du débat lui-même, son déroulement. Ce signe permet aussi d'intervenir pour dire des trucs du genre « Y'a le feu ! », ou moins grave, de demander de l'aide pour éplucher des légumes ou porter une table, par exemple. On peut aussi s'en servir pour rappeler régulièrement l'heure qu'il est, et donc le

temps qu'il reste avant de conclure. Ne pas abuser du signe pour prendre la priorité dans la liste des tours de parole.

- « Je connais la réponse à cette question précise » : je lève mes deux index.

Ce signe sert à indiquer qu'on connaît la réponse précise à une question qui est soulevée pendant une intervention. Je ne prends la parole que si la personne qui parle me la donne. Et je me contente de répondre effectivement à la question en très peu de temps. Variante : pour réagir à ce qui vient d'être dit. Ce signe donne alors la priorité sur les autres personnes ayant aussi levé la main et qui risque d'amener la discussion sur un autre sujet.

- « Je suis absolument contre » : je lève un poing.

Ce signe est très fort, il ne doit pas être utilisé à tout bout de champ. Il signifie que si une telle décision est prise, celui ou celle qui a levé le poing ne pourra rester plus longtemps dans le groupe. Si ce signe est fait, n'importe qui dans l'assemblée peut demander pourquoi. Mais souvent, simplement demander la parole permet de s'expliquer plus sereinement. Variante : simplement pour dire que ce qui vient d'être dit est inacceptable.

- « Problème de traduction » : je fais un L avec mon pouce et mon index.

Pour montrer qu'il y a un problème de traduction : la personne parle trop vite, besoin d'une personne pour traduire...

L'Organisation

Il y a mille et une manières de s'organiser pour agir collectivement. On trouvera quelques formes les plus courantes dans la tradition anti-autoritaire (groupe d'affinité, collectif centralisé et décentralisé, fédération, réseau...) un peu plus loin dans la brochure. Ce qui suit relève de pratiques particulières qui peuvent être introduites au sein de ces formes générales.

Les tâches sans le pouvoir

Constat : la manière dont sont réparties les tâches influe beaucoup sur l'établissement de relation de pouvoir et l'émergence de leader.

But : que la distribution des tâches équilibre et renforce les capacités du groupe.

Description : distinction et répartition des tâches.

- Identification des tâches : toutes les tâches nécessaires à la vie d'un groupe et à la poursuite de ses buts ne sont pas équivalentes. Certaines sont indispensables à la survie du groupe (tenir à jour la liste des membres, la trésorerie, faire et envoyer les comptes-rendus...) et, selon les buts, à son activités (vendre le journal, faire une permanence...). D'autres tâches, liées à ces buts, sont moins régulières ou plus variables : construire un char, écrire un article, faire une affiche, un tract etc. Certaines sont des tâches souvent valorisantes et valorisés et source de prestige, d'autres sont plus ingrates. L'appartenance à l'une ou l'autre catégorie dépend de la culture et de l'activité du groupe : contact avec l'extérieur (presse, autres groupes...), alimentation du site internet, confection de banderoles. Ainsi, identifier toutes les tâches (y compris les plus invisibles - quand elles sont faites ! - comme le nettoyage du local) et ce qu'elles signifient pour celle ou celui qui les fait et pour les autres, ce qu'elles lui apportent, est une première étape pour agir dessus.

- Formalisation des tâches : établir des cahier des charges précis et des outils simples et évolutifs pour chaque tâche permet d'éviter des malentendus, des recoupements ou des manques et facilite l'appropriation de la tâche par une personne ne l'ayant jamais faite.

- Distribution des tâches : on peut ensuite distinguer des tâches obligatoires pour tout le monde car elles sont nécessaires à la survie du groupe et que donc tout le monde doit être capable de faire, et des tâches facultatives se répartissant plus selon les envies et les initiatives.

Il est souvent important de faire tourner les tâches les plus ingrates et les plus prestigieuses en dépit des multiples justifications que l'on peut trouver à la spécialisation. Telle personne peu en confiance continuera indéfiniment à dire - et (se) faire croire - qu'elle a plaisir à préparer le thé avant les réunions, et telle autre trouvera toujours des raisons technique (logiciel, mode d'emploi du facétieux fax...) pour conserver sa prestigieuse chasse gardée des relations presse, si elle ne sentent jamais stimulées-encouragées-obligées à passer le relais et prendre autre chose en charge. La rotation des tâches, en plus de ne rendre personne indispensable, permet à chacun-e d'être en mesure d'évaluer le travail des autres puisqu'il ou elle y est aussi passé-e.

L'information sans le pouvoir

Constat : une organisation brasse très vite une masse d'informations, qui, si elles restent dans la tête de quelques un-es, créent rapidement des situations de forte dépendance des autres à l'égard de ces personnes.

But : rendre le maximum d'informations accessible au plus grand nombre.

- Compte-rendus détaillés et diffusés : pour les absent-es comme pour les présent-es aux activités du groupe, il est important d'avoir des comptes-rendus de ces activités (réunions, actions, rencontres...). Cela permet aux absent-es de suivre ce qui se passent et de rester impliqué-es et aux présent-es de se rappeler de telle décisions prises ou de telle tâche à faire. De plus cela laisse une trace qui permet de s'y référer, pour ne pas rediscuter toujours des mêmes sujets. Cela implique, concernant les réunions par exemple, que les notes soient prises de manière à donner un tableau complet des discussions, des arguments échangés, des décisions prises et de qui s'est chargé de quoi.

- Listes de diffusion : si tout le monde a accès à internet, les listes de diffusion permettent de faire suivre à chacun-e (et stocker dans des archives) les informations qui tombent au jour le jour, voire de les

discuter, entre deux réunions.

- Outils communs : si tout le monde n'a pas accès, ou si on ne veut pas utiliser internet, cela peut être utile de mettre dans un endroit ouvert des outils communs (carnet d'adresses, comptes-rendus, agenda) et un cahier de bord que chacun peut remplir et consulter au jour le jour.

- Personnes référentes : si des informations sont difficiles à partager, il faut que les personnes qui les détiennent soit clairement identifiées et accessibles.

Les compétences sans le pouvoir

Constat : l'argument de la compétence est souvent invoqué dans les discussions sur la répartition des tâches pour limiter leur rotation.

But : transmettre les compétences.

- Atelier de formation : parler aux journalistes, organiser un concert, faire une banderole, animer une discussion, connaître tous les sigles, l'histoire et l'idéologie des groupes politiques d'une région... Tout cela n'est pas inné, et celles et ceux qui savent le faire l'ont bien appris un jour ou l'autre. Ces savoirs et savoir-faire peuvent être transmis en partie lors d'ateliers de formation. S'ils sont bien faits, de tels ateliers sont aussi riches pour celles et ceux qui apprennent que pour celles et ceux qui transmettent. Ils peuvent d'ailleurs être préparés en commun dans leur forme (jeux de rôles, support écrit à garder, récit d'expérience, travail pratique...) que dans leur fond.

- Binôme décalé : pour des tâches tournant régulièrement, on peut mettre en place un système d'apprentissage où la tâche est toujours confiée à des personnes fonctionnant en binôme décalé. Si A sait faire la cuisine pour 50 personnes, il effectue le mandat avec B qui ne sait pas faire la cuisine pour 50 personnes. Quand vient le renouvellement du mandat, B, qui sait maintenant faire la cuisine pour 50 personnes, poursuit son mandat sans A, mais avec C, qui ne sait pas faire la cui-

sine pour 50 personnes. Et ainsi de suite...

- Collectivisation des tâches : pour des tâches précises et irrégulières (rédiger ou mettre en page un tract, convertir un moteur diesel en moteur à huile...), bien qu'une personne compétente puisse le faire seule (et parfois plus vite seule qu'accompagnée), il peut être intéressant de collectiviser la tâche pour que d'autres personnes acquièrent la compétence concernée.

Se réfléchir collectivement

Constat : d'une manière générale, une fois que la raison d'une situation qui déplaît est connue, il y a des chances pour que la situation change sans même prendre des mesures spécifiques. Identifier un mécanisme, une attitude et comment ils fonctionnent, est la première étape pour les neutraliser ou les contrôler.

But : apprendre et résoudre des difficultés par l'auto-analyse collective.

Description : créer des espaces où l'absence d'urgence et d'enjeu immédiat permette de dire et d'écouter des choses qui n'ont trouver leur place avant.

- Faire des bilans : il y a plusieurs types de bilan. L'idée commune est de tirer des leçons d'une expérience : réunion, action, organisation... Exemple souvent remis à plus tard : le tour de table de conclusion. Après plusieurs heures ou plusieurs jours de débats, pendant lesquels des conflits seront peut-être advenus, ou des frustrations et des insatisfactions se seront peut-être accumulées, on se donne collectivement la chance de parler publiquement une dernière fois. On s'arrange pour que personne ne soit dans une position excentrée par rapport au reste du groupe, et on minimise les distractions extérieures. A ce moment-là, on peut arrêter les prises de notes, car il s'agit plus de sentiments. Ce sera là l'occasion, non pas de poursuivre les interventions politiques, mais plutôt d'essayer de faire le bilan de ce qu'on a vécu. On peut parler de ce qui était formidable et de ce qui ne l'était pas, des

idées pour les prochains débats, un peu plus de soi et un peu moins de politique. Ce tour de table final, bien que pas évident à mettre en place, à l'énorme avantage d'éviter entre autres que l'on retrouve frustré-e par telle idée extraordinaire dont on a oublié de parler, ou par l'envie de dire à tous les autres qu'on aime beaucoup ce qu'on fait ensemble, ou qu'on ne se sent pas satisfait-e par la direction prise par le groupe.

- Réunions relationnelles : ce sont des réunions dont le sujet est les relations entre les personnes dans le groupe. Ce thème est difficile à discuter en général, mais d'autant plus dans le feu de l'action. Les relations entre les membres d'un groupes ne font pas partie des thèmes classiques des groupes politiques, elles ont pourtant un rôle souvent déterminant dans sa dynamique et sont d'ailleurs rarement apolitiques (relation entre genre par exemple). Il s'agit de lever des malentendus, de résoudre des conflits, ou de comprendre des mécanismes.

- Ateliers : des séances préparées par quelques uns sur un thème précis pour faire le point des idées des personnes du groupe sur ce point : redéfinition des buts du groupe, motivations personnelles de ses membres, perspectives, organisation horizontale...

Bibliographie

Bielmann, Loïc, 2001, *Quand l'organisation est politique. La structure du leadership dans deux mouvements sociaux restreints refusant la hiérarchie*, mémoire, Institut d'Etudes Politiques de Rennes.

Bourdieu, Pierre, 1984, « La Délégation et le fétichisme politique », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°52-53.

Brown, Helen, 1989, « Organizing activity in the woman's movement. An example of distributed leadership » in Klandermans, Bert (ed), « Organizing for change : Social movement organizations in Europe and the US », in *International Social movement research*, vol. 2, Jai Press, Angleterre.

Castoriadis, Cornélius, 1998, *Post-scriptum sur l'insignifiance. Entretien avec Daniel Mermet*, éd. de l'Aube, La Tour d'Aigues.

Chiche, 1999, *L'animodération*, brochure, Paris, en partie disponible sous : http://www.chicheweb.org/article.php?id_article=213

Coutant, Philippe, 1996, *Comment devenir un bon dirigeant politique en dix leçons ?*, tract, Nantes, tiré de http://infokiosques.net/theme.php?id_mot=1

Marco van Duijn (Collectif Eurodusnie), 2003, *From the director's democracy to direct democracy. A short Handbook for a post parliamentary project*, brochure, Leiden, Pays-bas.

Traduction française partielle : infokiosque Genève.

Dupuis-Déri, Francis, 2003, *Manifestations, altermondialisation et « groupes*

d'affinité ». *Anarchisme et psychologie des foules rationnelles*, intervention lors du colloque « Les mobilisations altermondialistes » les 3-5 décembre 2003 à Paris, tiré de <http://www.afsp.msh-paris.fr/activite/groupe/germm/collgermm03txt/germm03dupuis.pdf>

Freeman, Jo, années 1970, *La tyrannie de l'absence de structure*, brochure, USA, disponible sous : <http://infokiosques.net>, suivre le thème : l'auto-organisation.

Kitschelt, Herbert P, 1986, « Political opportunity structure and political process : antinuclear movement in four countries », *British Journal of Political Science*, n° 16, pp. 57-85.

Léo, 1999, *La politique autrement. Proposition de pratique pour un groupe*, brochure, Rennes.

Lucha Autonoma, coordinadora de colectivos de Madrid, 2003, « Construire l'auto-organisation » in *Le mouvement autonome espagnol*, brochure, Madrid, disponible sous : <http://infokiosques.net>, suivre le thème : l'auto-organisation.

Michels, Robert, 1978 (1914), *Les Partis politiques*, Champs Flammarion, Paris.

Moscovici, Serge, 1991, *L'Age des Foules*, éd. Complexe, (première édition : Fayard), Paris.

Neveu, Erik, 1996, *La Sociologie des mouvements sociaux*, La Découverte, Paris.

Sans Titre, janvier 2003, «Les chef-fe-s: comment s'en débarrasser?», in bulletin *Sans Titre*, n° 10, pp. 11-12.

Annexes

Jeux

« Jeux de présentation »

Le tour de présentation : tout le monde est assis, en rond, prêt à commencer la réunion. Chacun à son tour va dire son nom, et un adjectif qui le/la qualifierait qui commence par la même lettre que son nom. On peut aussi dire son dessert préféré, ou son âge, ou pourquoi on est venu. C'est un exercice très rapide.

[...]

Balle au bond : tout le monde en cercle, une personne au milieu, avec une balle. Chacun à son tour se retrouvera au milieu, et dira le nom de quelqu'un d'autre en envoyant la balle le plus haut possible. La personne appelée devra rattraper la balle et ainsi de suite.

Motivateurs

La salade de fruits : une personne au milieu, tout le monde assis sur des chaises en cercle autour, une chaise de moins que le nombre de participants. La personne au milieu va donner une indication qui la concernera elle, et ceux qui sont concernés aussi dans le cercle doivent se lever et changer de place. La place juste à côté, à gauche ou à droite, n'est pas considérée comme une place valable. Exemples d'indication : ceux qui ont des plantes dans leur appartement, ceux qui aiment le chocolat, ceux qui portent des chaussettes, ceux qui ont les cheveux

colorés,... La dernière personne debout, qui n'a pas été assez rapide pour trouver une place libre, se retrouve au milieu, et ainsi de suite. Au signal de « salade de fruit », tout le monde doit changer de place. L'animateur-trice, quand il-elle estimera qu'il faut arrêter, s'arrange pour perdre et se retrouver debout au milieu du cercle. Il ou elle dit « salade de fruit », et sort du cercle. Il n'y a alors plus personne au milieu du cercle, le jeu est fini et la réunion peut commencer.

La chenille : tout le monde est assis, en rond, prêt à commencer la réunion. L'animateur-trice leur demande de se lever, de se tourner et de mettre leur deux mains sur les épaules de leur voisin de gauche (ou de droite). On laisse un peu planer le doute sur la suite. Puis on demande à tout le monde de faire un massage. Effet de surprise (et de relaxation) garanti !

[...]

Le grille-pain et l'éléphant : Il faut un peu de place. Une personne au milieu, les autres debout en cercle autour. Il existe un certain nombre de figures (composées obligatoirement de trois personnes) qu'il faudra réaliser le plus vite possible sans se tromper, sinon celui ou celle qui se sera trompé-e ou qui aura réfléchi trop longtemps se retrouvera au milieu. C'est la personne du milieu qui désigne une personne du cercle en nommant une figure (qui concernera cette personne et ses voisins directs de gauche et de droite). Il faut aller vite. On peut renforcer le jeu en mettant deux personnes au milieu. Exemples de figures : le MIXEUR (la personne du milieu lève ses deux bras en faisant un bruit de moteur et ses deux voisins tournent sur eux-mêmes comme s'ils étaient activés par la main qu'ils se retrouvent à avoir au dessus de la tête), l'ELEPHANT (la personne du milieu mime la trompe avec son bras et ses deux voisins figurent les oreilles avec leurs deux bras en demi-cercle), le GRILLE-PAIN (la personne du milieu saute en l'air pendant que deux voisins se tiennent les mains en entourant « la tartine »), la DOUCHE (la personne du milieu mime qu'elle se douche en chantonnant, et ses deux voisins miment, en levant les bras au dessus de sa tête, l'eau qui coule), le KANGOU-

ROU (la personne du milieu joint ses deux mains devant elle, et ses voisins font mine de vomir dans la poche du kangourou mimée). On peut en inventer beaucoup d'autres...

[...]

Le nœud : tout le monde debout en cercle, les yeux fermés. Chacun lève les mains, dont l'un sera poing fermé. Le but du jeu est d'attraper un poing avec sa main libre et de se faire attraper le poing. Ensuite, on ouvre les yeux, et on essaie de revenir en cercle, en défaisant le « nœud ».

Jeux coopératifs

La banquise fond ! : il faut unE animateur-trice. On imagine qu'on est tous des pingouins en danger car la banquise fond et s'amenuise. On peut figurer la banquise par des feuilles de papier journal. Au début, on fait une grande banquise, ou il y a environ une feuille de journal par personne. Au fur et à mesure, on ôte les feuilles, pour n'en laisser plus qu'une. Personne ne doit tomber à l'eau.

La bouteille à la mer : au moins 8 participantEs, debout en cercle, dont unE au milieu du cercle. Les gens qui forment le cercle doivent être très serrés, car ils doivent rattraper et repousser délicatement avec les mains la personne du milieu qui se laissera tomber en gardant les pieds joints au milieu du cercle (yeux ouverts ou fermés).

Le saut dans la confiance : au moins 9 participantEs : unE debout sur une table ou une chaise, les 8 autres formant 2 lignes de 4, en vis-à-vis, qui s'arrangeront pour rattraper celui ou celle qui se laissera tomber de la table ou de la chaise, à l'envers. Ce jeu renforce la confiance dans un groupe. Cette version fait des sensations plus fortes ! »

Extraits de Chiche, 1999, *L'animodération*, brochure, Paris

Compte-rendu de la réunion du 10 mars

6 présentes.

Nous sommes restées fidèles à la tradition des rencontres horizontales, bordéliques mais heureuses.

On peut essayer de regrouper par thèmes les différentes réflexions de la soirée

-L'engagement

Ne pas participer en réunion permet de garder ses distances et de ne pas s'engager. D'entretenir un rapport de consommations aux activités politiques et ce n'est pas toujours désagréable d'être pris en charge par d'autres.

On s'engage pour faire des trucs entre potes mais aussi avec des gens qui n'en sont pas et qui ne le deviendront sûrement pas.

On s'engage pourquoi ? et pour combien de temps ? Pour une action de temps en temps ? ou bien on ne fait pas de différences entre les moments militants et le reste de sa vie...?

-Les réunions

Les réunions sont-elles un mal nécessaire à la conduite d'actions ou bien sont-elles une activité en soit, qui fait avancer individuellement et collectivement ? Même si elles ne sont qu'un mal nécessaire, autant qu'elles se déroulent le mieux possible. C'est à dire productives mais aussi avec une forme qui corresponde à ce que l'on aimerait vivre. Pas de rapports de dominations, participations de tousE...

De l'interrogation réu/action on s'interroge sur ce que signifie « action ». Est-ce seulement le truc vite fait, tac tac ? exclue-t-on du coup l'activité syndicale par ex ? ou toute autre forme d'intervention qui ne peut être qu'à long terme. On veut quoi et dans combien de temps ?

-Le pouvoir

On s'interroge ensuite sur les moyens d'acquiescer du pouvoir au sein d'un groupe militant.

On peut s'imposer lors des réunions, mais aussi lors d'actions. Par une attitude ou un savoir faire.

Beaucoup d'interventions peuvent donner du pouvoir. La manière de faire fera la différence. Avec les communs, nous ne sommes pas confrontés à des relous, on ne subit donc pas d'intervention qui vont volontairement dans ce sens.

On rappelle que l'on peut aussi prendre du pouvoir en étant celui qui centralise tout, en étant tout le temps là... Il existe des tâches de leadership ou des rôles (celui qui exprime au bon moment l'analyse qu'il faut ou qui voit tout de suite ce qu'il faudrait faire...)

On peut jouer la dessus en se plaignant que l'on fait tout, sans laisser la place aux autres d'intervenir. Mais on peut aussi continuer à tout faire avec le sourire... Bref y a plein de moyen de devenir chef.

Aux communs, nous nous trouvons plutôt dans un groupe qui cherche à éliminer les rapports de pouvoir, même si la parole ne tourne pas autant qu'on le voudrait même si parfois on a du mal à déléguer par peur que cela soit moins bien fait...

Contradiction évidemment. Il ne faut pas avoir peur que cela soit mal fait, voir pas fait, ou différemment. Il faut tout faire pour que personne ne soit indispensable afin que l'histoire continue d'évoluer malgré l'absence de certaines. Ce qui signifie une prise de risque, pour soi mais aussi pour l'activité immédiate du groupe. Il faut faire un choix sur la priorité du moment.

On rappelle que plus on est chef, plus on a confiance en soit donc plus on se sent de prendre en charge des trucs et vice versa.

Bon alors c'est bien gentil tout ça, mais dans quoi se lance t-on ? On ne s'intéresse qu'aux réunions, ou aux groupes politiques ?

En tous cas faudra le préciser.

Puis on se demande si c'est vraiment intéressant de prôner l'horizontalité.

Quelques rabats joie signalent qu'il faut faire attention à ne pas tout détruire en cherchant la perfection. Faut il tout changer si ça se passe bien ? Tout dépend des tâches, des moments.

On se voit déjà toutes la boule à Z avec un même uniforme et sans mascara. Faudrait quand même pas que l'on fasse toutes la même chose... Non, mais il faut que tout le monde puisse tout faire...

Il ne faut pas confondre pouvoir et domination.

On rappelle l'effet pervers de la recherche à tout prix de l'autonomie des individus et la capacité de prendre la parole... On se demande si cette forme d'organisation n'est pas envisageable seulement pour des gens d'un certain niveau intellectuel. Peut on envisager une telle organisation dans un groupe non socialement homogène ?

Il ne faut pas confondre horizontalité et auto-organisation, système dans lequel de fortes relations de pouvoir peuvent exister.

Aux communs, on rappelle que l'idée est de rassembler des gens qui n'ont pas besoin de connaître exactement les mêmes choses. Tout le monde n'a pas les mêmes centres d'intérêts... Alors l'idée serait peut être de ne pas uniformiser tout mais de voir comment on peut fonctionner le plus horizontalement possible, en gardant nos spécificités. Notre idée serait donc de réfléchir à des systèmes d'organisation qui cherchent à intégrer des personnes plus éloignées que des potes.

L'uniformisation est inhérente à toutes les systèmes d'organisation, pas seulement l'horizontale.

-Privé

De réflexion en réflexion, on se dit que ce qui se passe hors moment dit « militant » est super important.

Quelle place accorder à l'affectif ? On se dit que de toutes façons on ne voit pas comment aborder cette question lors de l'atelier alors on ne le fera pas. Mais c'est chelou pasque on veut l'horizontalité pour des raisons politiques, alors si on va au bout de ce raisonnement, il faudrait aborder le privé, mais comment faire sans blesser des gens. Ce qui ramène à l'interrogation de quelles réunions parle t-on ? On ne peut se comporter de la même manière, spécialement sur ce sujet, si il s'agit d'une réunions entre gens qui se connaissent ou qui ont une certaine confiance mutuelle ou s'il s'agit d'une réunion plus large ou une réunion d'un groupe qui cherche à s'élargir.

-Quel but à long terme ?

On s'interroge ensuite sur le devenir de nos groupes. On en parle comme s'ils devaient nous survivre. Quelle durée de vie doivent ils avoir ? On accepte mal certaines évolutions, moins de monde, moins de pêche. ce qui crée une certaine nostalgie et peut pousser les anciens à recréer ce qu'ils ont déjà connu...

Quels sont leurs buts ? Nous organiser, nous permettre d'agréger des gens nouveaux, d'organiser des gens homogènes, au contraire de lier des gens différents ?...

On constate qu'au bout d'un certains temps, les organisations qui fédèrent des gens différents recréent des codes et des attitudes excluants pour les nouveaux. Bref qu'au bout d'un moment par habitude et affinité on recrée ce qu'il y avait dans des groupes plus restreints. Ces groupes ne sont pas extensibles à l'infini.

Il y a deux types d'exclusions la mauvaise : l'exclusion parce que on ne ressemble pas au modèle proposé par le groupe et la bonne, le refus par le groupe (et non par les chefs) de travailler avec certaines personnes ou groupes.

Après réflexion, il nous semble que l'on ferait mieux de se servir de ces réflexions pour nourrir le débat plutôt que de les présenter comme ça.

Mais ce serait bien de lister les questions de toutes façons.

Ateliers

L et Sf managent leur série de question.

J'ai noté un peu vite fait et puis après j'ai un peu décroché. Alors grosso modo :

-vous arrive-t-il de ne pas prendre la parole pendant les réunions alors que vous en aviez envie ?

-vous empêcher de faire des choses (attitude et intervention) ?

-dans quelles conditions et à quel moment vous sentez vous mal à l'aise, découragé, déçu, énervé, lassé, humilié E ?

-content, satisfait, valorisé E... ?

-vous arrive t-il de penser que vous parlez trop ?

-Y a-t-il des taches que vous ne prenez jamais ?

On annonce dans les invitations sur quoi on se concentre : le fonctionnement dans nos pratiques politiques (réu, actions. logistique...)

On demandera à chacune d'arriver à l'atelier avec les réponses écrites chacune sur un A4 que l'on pourra ensuite afficher.

J'ai pas noté les questions de L.

Devoirs, chacune réfléchit à un type de situation à développer en impro. Pour construire le sketch de situations non exhaustives de réu de merde.

Partie de l atelier, J prépare la simulation de jeu.

Partie 2 L et Sf préparent les questions.

On fait une brochure, bp centralise. on met les techniques ou bien ?

Prochaine mercredi 24/03 19h chez Bp.

Invitation à un atelier sur l'organisation horizontale, le 25 mai 2004

Lors de la dernière réunion des communs le 21 janvier 2004, plusieurs personnes ont émis le souhait de réfléchir sur les formes de réunion et les modes d'organisation que les personnes participant aux activités des communs ont l'habitude de pratiquer. D'autres personnes ont alors émis le souhait de discuter de l'organisation dite « horizontale » / « non-hiérarchique » / « décentralisée »... De-là est partie l'idée d'un atelier sur la question. Quatre mois, de longues et stimulantes réunions de préparation, et des milliards de doutes (encore présents) plus tard, en voici l'invitation.

Sur le fond, l'atelier vise à interroger les applications de notre vision du monde dans nos manières de nous organiser et d'agir collectivement. Une attention particulière sera portée aux enjeux de pouvoir. Pour cela, nous aimerions identifier et analyser les mécanismes à l'œuvre dans des situations aussi diverses que des réunions, des ateliers de bricolages, des actions, des discussions de fonds etc, notamment les fonctionnements conduisant à des situations de domination, de gêne, de sélection, d'exclusion ou d'enthousiasme, de bien-être, d'égalité etc... Cela afin de pouvoir mieux neutraliser, modifier ou favoriser ces mécanismes dans le sens que nous voulons.

Sur la forme, deux écueils ont voulu être évités : le cours-didactique-mais-n'hésitez-pas-à-m'interrompre-pour-poser-des-questions et la discussion-à-bâtons-rompus-d'où-il-est-quand-même-sorti-quelque-chose. L'atelier comportera trois parties distinctes (1. Pourquoi vouloir limiter les relations de pouvoir ? / 2. Quels sont les mécanismes concrets menant à et entretenant les relations de pouvoir ? / 3. Par quelles pratiques concrètes pouvons-nous limiter ces mécanismes ?) et les échanges seront stimulés et orientés par des animations diverses. Pour en augmenter les chances de fécondité, il est demandé aux personnes participantes de le préparer en lisant ce qui suit.

A- Voici quelques questions qui se sont posées lors des réunions de préparation de l'atelier. A lire pour s'ouvrir l'appétit, à réfléchir si affinité.

La réunion est-elle un mal nécessaire à l'organisation d'actions politiques ou est-elle déjà une action politique en elle-même ?

La prise de décision par consensus garantit-elle une bonne décision ?

Que perd-on dans des réunions très formalisées (rôles définis, procédures de prise de parole...) ?

La décentralisation de l'organisation (groupes de travail...) est-elle en contradiction avec le principe de participation de toutes les personnes impliquées aux discussions et décisions ?

L'organisation horizontale est-elle un frein ou un moteur dans la poursuite des buts d'un collectif ?

L'organisation horizontale conduit-elle à une collectivisation de la responsabilité (tout le monde est responsable) ou à une dilution de la responsabilité (personne n'est responsable) ?

L'organisation horizontale vise, entre autres, à supprimer les relations de pouvoir entre les personnes. Or, ces relations, notamment dans les groupes qui sont aussi des groupes d'amis, ont aussi leur source dans la sphère dite « privée » (relations affectives, familiales, financières...). Faut-il en conséquence mettre le privé sur la table ?

L'organisation horizontale n'engendre-t-elle pas des phénomènes souvent présents dans les organisations : uniformisation des personnes participantes, codes à apprendre et maîtriser, sélection de certaines catégories de personnes... ?

B- Voici une autre série de questions plus « personnelles » auxquelles vous devez répondre par écrit et amener votre rédaction hautement littéraire le jour de l'atelier. Si vous ne répondez pas à toutes les questions vous serez fouettéEs sur la place publique (mais ne vous inquiétez pas, ce sera fait de manière horizontale !...).

Ces questions concernent nos pratiques politiques collectives que nous définissons (de manière non-exhaustive) ainsi : les réunions (y

compris la répartition des tâches), la logistique (préparation de matériel, bricolage, etc.), l'action elle-même.

Le but de ces questions (et surtout de leurs réponses) est de commencer à cerner ce qui, pour le dire vite, nous dérange (même si ce n'est pas directement lié aux relations de domination) afin de pouvoir avancer durant l'atelier. Le but ultime n'est donc pas qu'on reconnaisse les personnes auxquelles il est fait allusion (c'est pas le but, mais si ça arrive c'est pas grave du tout) ; l'idée est plutôt d'avoir des situations/attitudes « types ».

Vous arrive-t-il de ne pas prendre la parole durant une réunion alors que vous en avez envie ? Et pourquoi ?

Vous arrive-t-il de vous empêcher de faire des choses durant une réunion (types d'interventions, reproches, types d'opinions, etc.) ?

Dans quelles conditions et à quels moments vous sentez-vous mal à l'aise ? EnervéE ? LasséE ? DéçuE ? HumiliéE ? FrustréE ? LarguéE/décaléE ? Et contentE ? SatisfaitE ? ValoriséE ? MotivéE ?

Vous arrive-t-il de penser que vous parlez trop ? Si oui, qu'est-ce qui fait que vous ne vous taisez pas ?

Y a-t-il des tâches que vous ne prenez jamais ? toujours ?

C- Une brochure sur ce sujet à sensations qu'est l'horizontalité est en train d'être préparée par nos petites mains (tapant sur un clavier d'ordi) qui compilent des textes, des schémas et des dessins de diverses provenances. Elle sera tirée à des milliards d'exemplaires (avec peut-être les honneurs des éditions de l'infokiosque mondial ?...) et disponible dès le vendredi 14 mai à 14h à l'Infokiosque (4, rue de la Tour, ouvert chaque jeudi et vendredi de 14h à 20h).

L'atelier aura lieu durant la douce et longue soirée de printemps du mardi 25 mai 2004 à l'Infokiosque à 18h tapantes. Amenez un pique-nique et annoncez votre présence aux gentilLES organisateurices.

Et voici un scoop : durant la soirée, vous pourrez assister à la première d'un spectacle, en exclusivité mondiale, à ne manquer sous aucun prétexte (prix libre) !!!

Le groupe de travail horizontalité