

FSR : Organisation

Comment les groupes se forment-ils et s'organisent-ils pour être aussi efficaces que possible ?

La leçon de Stonewall

Comme à de nombreuses reprises dans son ouvrage, Aric McBay étudie en détail certaines luttes passées et leur contexte pour comprendre et en tirer des leçons. Dans ce podcast, je ne peux pas malheureusement pas être exhaustif, je survole. Ici l'auteur revient sur Stonewall, la série d'émeutes qui ont eu lieu en 1969 à New York et qui ont été un moment très important du mouvement LGBT. Stonewall a bel et bien été une émeute entre autres des homosexuel·les, personnes trans, non-blanches et drag-queens contre les agents de police qui avaient pour habitude de les harceler. Ce 27 juin 1969, ils et elles refusent de se soumettre, attaquent les voitures de police, lancent des projectiles, cassent des vitrines, tiennent la rue et repoussent les forces de l'ordre.

Les changements dans le mouvement LGBT sont immédiats après ce soulèvement et débouchent sur des transformations politiques. Cependant, Stonewall n'était pas la première émeute de ce genre, mais les militants sont arrivés à « institutionnaliser » l'émeute. C'est ce qui nous intéresse car il peut être facile de démarrer une émeute, [et drôle] mais beaucoup plus difficile d'en faire une institution. Quand on parle d'institution, il ne s'agit pas forcément d'une organisation centralisée (comme l'Église catholique par exemple), mais plutôt dans le sens où la Pride est devenue une structure sociale et politique qui persiste et progresse dans le temps. Alors qu'est-ce qui fait la particularité de Stonewall ?

Certes Stonewall a duré plus longtemps que les deux émeutes précédentes et impliqué plus de personnes. Mais la réponse n'est pas dans l'intensité des émeutes, la différence se situe dans le contexte politique et social. L'emplacement géographique et social de Stonewall a été décisif. La communauté présente et active de Greenwich Village a permis de consolider et faire grandir le mouvement de libération gay.

C'est une leçon qui concerne à la fois les libéraux et les radicaux. D'importants progrès peuvent être réalisés en combinant action et organisation. Nous avons déjà vu que les libéraux ne comprennent pas le rôle clé des militants radicaux dans un mouvement de résistance. Ok. Mais de leur côté, trop souvent les militants radicaux ne comprennent pas le rôle important que des organisations modérées peuvent jouer dans un changement radical.

Certes, l'activisme militant est essentiel, indispensable pour une résistance victorieuse. Mais pour gagner du territoire, les gains obtenus par le militantisme le plus offensif doivent être incorporés dans des organisations durables et dans la vie de tous les jours. La critique est valable pour les militants comme pour les modérés les deux doivent sérieusement apprendre à s'écouter et comprendre le rôle clé de chacun dans cet effet de cliquet : les petites organisations militantes offensives poussent la résistance en avant, et les grands groupes modérés défendent et consolident les gains ainsi obtenus.

Attention donc au seul spectacle de l'émeute, à cette obsession militante qui peut nous faire négliger la valeur du travail de base d'organisation. Le pouvoir étant de plus en plus concentré, centralisé, et les technologies de contrôle de plus en plus développées, le besoin d'une résistance organisée n'a jamais été aussi grand.

La tyrannie de l'absence de structure

Tout d'abord quelques définitions :

- Un **groupe** est un ensemble d'activistes qui s'organisent et travaillent ensemble, généralement ils et elles se connaissent personnellement.
- Une **organisation** est plus large, plus structurée et consiste souvent en plusieurs groupes travaillant ensemble. La structure détermine comment les groupes communiquent, prennent des décisions, recrutent, s'entraînent, etc.
- Un **mouvement** englobe plusieurs organisations, groupes et individus qui travaillent à peu près dans la même direction, ont un objectif politique, social, économique en commun. Les mouvements puissants sont diversifiés et capables de mener des actions collectives.

La tension entre organisation et spontanéité informelle n'est pas nouvelle. Déjà dans les années 70, la féministe Jo Freeman mettait en cause l'absence de structure dans les cercles de discussion, qui devient un moyen de masquer le pouvoir, et les privilèges des personnes qui ont l'habitude de prendre la parole. Un groupe de discussion informel peut être excellent pour élever le niveau de conscience de ses participants. Mais si le groupe veut aller plus loin et s'engager dans des actions plus spécifiques, il doit adopter une structure : « Les règles de prises de décision doivent être ouvertes et accessibles à tout le monde, et ceci ne peut avoir lieu que si elles sont formalisées ».

Éliminer les structures hiérarchiques et autoritaires est très important pour qu'un groupe se démocratise, mais il ne doit pas pour autant rejeter toute

structure. Des personnes comme Barbara Epstein ou l'auteur Aric McBay, ayant participé à des rassemblements pendant le mouvement antimondialisation ont exprimé leurs inquiétudes sur l'absence de structure. D'autant que si la police a amélioré ses méthodes de contrôle et de répression, nous n'avons pas de notre côté amélioré nos modes d'organisation.

C'est un sujet sensible et c'est une personne qui se méfie terriblement de l'autorité qui vous parle : l'absolutisme moral de la pensée anarchiste est difficile à maintenir dans un contexte de mouvement social. Les mouvements ont besoin de leaders (de personnes qui entraînent les autres). Nier cet aspect ne nous débarrasse pas des leaders mais nous conduit au déni que nous avons des leaders parmi nous, à leur absence de remise en cause démocratique, et à la difficulté de les remplacer le moment venu. Bien sûr, certains anarchistes dans l'histoire ont bien compris cette tension et le besoin de s'organiser, comme ce fut notamment le cas des anarchistes espagnols pendant la guerre civile contre l'armée fasciste de Franco. Ils et elles ont formé des milices de combat, avec leurs propres officiers élus pour mener certaines batailles de terrain, en posant des limites à leurs privilèges.

On a compris que le rejet d'une structure est une impasse, et que l'organisation et la structure d'un mouvement déterminent quel genre de tactiques il va pouvoir utiliser. Si les grands mouvements libéraux de masse ne sont pas propices au secret, les cellules clandestines sont nulles pour mobiliser les masses. Le problème est que beaucoup de groupes s'organisent d'une certaine façon en fonction de leur valeurs personnelles, idéologiques, et ensuite essayent de décider ce qu'ils vont faire. Il faut réfléchir dans l'autre sens. Nous avons besoin d'organisation, la seule question est : quel type d'organisation ?

Tensions organisationnelles

S'organiser efficacement dépend de nombreux facteurs : objectifs et stratégies, culture et expérience des résistant·es, répression de l'État, et capacité de communication et de logistique.

Voilà pourquoi il n'y a pas une bonne façon, universelle, intemporelle, dogmatique, d'organiser un mouvement ou un groupe de résistance, mais il y a des tensions fondamentales que les groupes résistants doivent considérer avec attention.

Par exemple, est-ce meilleur pour un groupe d'être petit et de confiance ou bien large et tentaculaire ? Est-ce préférable d'avoir une planification centralisée ou bien totalement participative où tout le monde prend part à chaque décisions ? Faut-il faire appel à un grand nombre de volontaires ayant le même statut, ou bien faut-il un noyau d'organiseurs entraînés ? La réponse à ces questions dépend des objectifs et de la culture du mouvement. Un groupe qui veut faire de l'éducation populaire et de la propagande a des besoins organisationnels très différents d'un groupe qui s'engage dans un conflit direct.

William Gamson a compilé des recherches sur une cinquantaine de mouvements sociaux américains pour évaluer leur succès en fonction de leur organisation. Mais avant tout il faut bien comprendre ce qui représente un succès pour un mouvement de résistance. La préemption est une chose, la cooptation en est une autre.

Qu'est-ce que la préemption ? Être préempté, c'est réussir à imposer un changement, de conquérir des nouveaux avantages politiques, sans nécessairement être accepté politiquement. C'est ce que recherche un mouvement de résistance, obtenir des changements concrets sans faire partie des structures de pouvoir dominantes car ces dernières ne sont pas légitimes ou juste.

Qu'est-ce que la cooptation ? En revanche être coopté, c'est être intégré au pouvoir sans créer de changement. C'est vraiment la pire chose qui puisse arriver aux résistant·es, pire encore que l'échec total. Non seulement l'objectif n'est pas atteint, mais les personnes et les ressources du mouvement sont englouties dans une voie sans issue.

Au regard de la préemption, cooptation ou échec, nous allons étudier en détail 7 tensions organisationnelles différentes :

- Petit ou Grand
- Centralisé ou Décentralisé
- Formel ou Informel
- Consensus ou Hiérarchie
- Clandestin ou Ouvert
- Modéré ou Militant
- Tout est permis ou Code de conduite

Petit ou Grand

Une grande organisation peut rassembler plus de ressources, mobiliser plus de personnes, et exercer une plus grande force économique, physique et sociale. Elle peut avoir une plus grande influence sur les élections (c'est d'ailleurs souvent son objectif à court terme...) Cependant, contrairement aux idées reçues, la taille d'un groupe a peu d'impact sur ses chances de succès.

Les groupes réunissant des dizaines de milliers de personnes ne réussissent en général pas plus que des groupes de quelques dizaines ou centaines de personnes. Pour massifier, il faut recruter beaucoup de membres, le plus vite possible, parfois avec moins d'engagement politique, il faut édulcorer les positions politiques, aligner les tactiques sur le plus petit dénominateur commun... L'erreur classique est d'abandonner la confrontation et les revendications radicales au profit de la respectabilité et du discours de « changement personnel », ce qui est une impasse pour tout mouvement de résistance. Aucune chance d'accepter une émeute ou un débordement, les grands groupes ont ainsi plus de risques d'être acceptés par leur adversaire, et en conséquence d'être cooptés.

En général s'il faut choisir, il est donc préférable d'avoir un petit groupe qui peut entreprendre des actions militantes plutôt qu'un grand groupe qui les rejette. De plus, les grands groupes posent des problèmes pour les prises de décisions et les questions de sécurité. Néanmoins il est bon pour un groupe de résistance de grandir pour ne pas rester isolé, facile à écraser et à détruire. Alors pour grandir et créer des alliances sans perdre les avantages d'une petite taille, un groupe devrait :

- choisir ses nouveaux membres avec précaution
- entraîner les nouveaux membres au même niveau que le reste du groupe
- être clair avec les nouvelles recrues sur les objectifs du groupe
- ne pas grandir trop vite
- maintenir des sous-groupes affinitaires, des cellules compartimentées de confiance
- ne pas partager les informations sensibles quand ce n'est pas nécessaire
- garder un noyau du groupe, comme un comité exécutif pour la prise de certaines décisions

Décentralisé ou Centralisé

Une organisation de résistance est-elle plus efficace quand elle est centralisée ou quand elle est composée de petits groupes décentralisés ? Encore une fois, la réponse dépend des objectifs. S'il s'agit de faire de la propagande ou distribuer des brochures, une masse décentralisée fonctionne souvent mieux. Mais s'il s'agit d'une organisation de résistance engagée dans un conflit risqué et prolongé avec ceux au pouvoir, une organisation aura des difficultés sans coordination centralisée. Un mouvement de résistance doit pouvoir faire face rapidement à la répression et être capable de prendre des décisions au moment opportun.

Les groupes unifiés peuvent mettre en commun leurs ressources, améliorer leur entraînement, et s'attaquer à des cibles plus ambitieuses par des actions simultanées, très efficaces dans le cadre d'un conflit asymétrique. Mais de puissants mécanismes démocratiques sont indispensables à un mouvement de base pour éviter qu'il ne soit capturé par des élites. Trouver le bon équilibre entre centralisation et décentralisation est une tâche difficile, de nombreux mouvements ont tenté de le faire grâce à des formes intermédiaires comme les fédérations et grâce à des mandats.

Le factionalisme, c'est à dire le morcellement en fragments divisés et en compétition, est une des choses les plus dangereuses qui puissent arriver à un mouvement. Le succès devient presque impossible. Conseils pour éviter le factionalisme :

- **Culture partagée** : Nous ne parlons pas ici simplement d'une culture qui passe par la théorie, les films ou les livres, mais qui se construit par l'action collective et les sacrifices.
- **Discussion** et processus de **décision** inclusif
- **Partage** des ressources et de la logistique.
- **Résolution de conflit** : Si nous avons des différents, nous devrions laisser de côté notre égo pour ne pas afficher de division en public, régler nos affaires entre nous, et combattre publiquement et avec unité notre ennemi commun.
- La **centralisation**, quand c'est approprié, peut être un outil efficace pour surmonter les divisions internes, surtout quand la vie des personnes engagées

est en jeu et que l'unité est nécessaire pour des raisons stratégiques et tactiques.

Ni trop, ni trop peu centralisé, le bon équilibre peut aussi dépendre des différents niveaux d'opération. La guerre asymétrique (type guérilla) est caractérisée par une planification centralisée des stratégies et une exécution décentralisée des actions tactiques. Les unités de résistance peuvent être séparées, sans possibilité de communiquer, surtout dans le cas de cellules clandestines. Elles doivent pouvoir être agiles, flexibles en toutes circonstances de terrain tout en prenant part à une stratégie plus grande.

Informel ou Formel

Est-ce que le groupe est formel (chaque personne a un rôle clair et identifié) ? Ou bien informel (les personnes improvisent constamment et s'occupent des différentes tâches un peu comme bon leur semble) ? On parle de groupe formel quand ces trois conditions sont réunies :

1. Il y a un document écrit, concis ou détaillé, qui définit l'objectif et les stratégies de l'organisation.
2. Il y a une liste formelle des membres
3. Il y a au moins trois niveaux d'organisation (comme par exemple un comité d'organisation, des membres actifs, et une masse de sympathisants)

L'organisation formelle, même si elle n'est pas forcément hiérarchique, augmente énormément les chances de succès d'un groupe, surtout quand elle est associée à une centralisation. Les groupes formels et centralisés ont les meilleurs résultats. En revanche les groupes informels et décentralisés échouent presque toujours.

Quand des rôles sont clairement attribués, le niveau de préparation et d'engagement des membres augmentent, et les tâches nécessaires sont mieux assurées. On distingue en général 5 rôles différents, qui parfois se chevauchent

1. Les leaders inspirent et organisent le mouvement, prennent ou aident à prendre des décisions
2. Les cadres sont des activistes à plein temps, s'occupent des tâches quotidiennes, participent aux décisions, mobilisent les personnes etc
3. La ligne de front sont les militant-es directement en conflit avec le pouvoir, prennent le plus de risques
4. Les auxiliaires sont les sympathisant-es qui fournissent parfois de l'aide
5. La base de masse, une communauté étendue de sympathisant-es qui soutiennent le mouvement mais n'ont pas de rôle particulier.

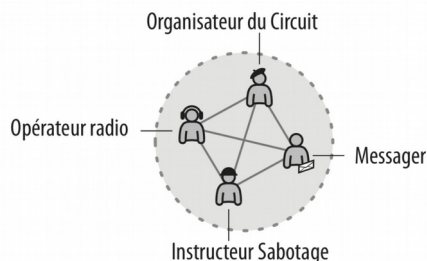
Jusque là, nous avons vu les tensions qui existent dans un mouvement qu'il soit petit ou grand, centralisé ou décentralisé, formel ou informel. Nous avons vu l'importance de trouver l'équilibre en vue d'accomplir des objectifs particuliers. Les groupes doivent aussi faire attention à ne pas considérer leur forme d'organisation particulière comme supérieure aux objectifs du mouvement. L'organisation et les stratégies employées dépendent de l'objectif à atteindre.

Exemple du Special Operations Executive (SOE)

Pendant la Seconde Guerre Mondiale, la mission du SOE britannique est d'aider les groupes anti-fascistes en Europe occupée. Ce qu'ils savent, ils l'ont appris en observant l'IRA en Irlande. Le SOE entraîne des réfugiés et des immigrants pour retourner en Europe comme agents de résistance infiltrés. Le SOE met ainsi au point des réseaux de résistance appelés « circuit ».

En

Special Operations Executive – Noyau d'un Circuit

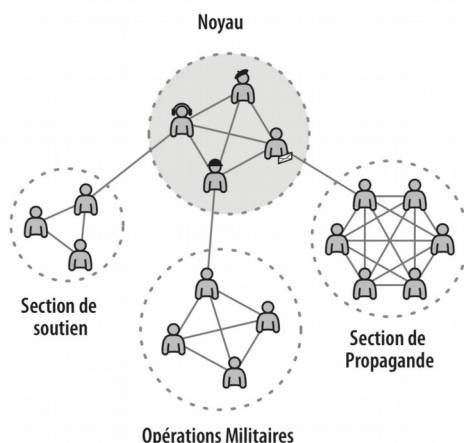


arrivant sur place clandestinement, muni de faux papiers, l'agent du SOE recrute le noyau du circuit de résistance, une petite cellule de cadres. Les officiers sont choisis avec précaution pour que la sécurité soit intacte, en général de 5 à 7 personnes. Les membres du noyau créent ensuite de nouvelles sections ou cellules, spécialisées dans certaines activités de résistance (voir graphique SOE n°2) :

- **Sections opérationnelles** : propagande, résistance passive, sabotage mineur (comme les accidents du travail ou les dysfonctionnements de matériel), sabotage majeur (groupe mieux équipé et entraîné), et activités paramilitaires.
- **Sections de soutien** : communication interne, sécurité, réception, accueil, stockage et distribution, transport, comptabilité, recrutement, soins médicaux, et mesures d'urgence (cachettes et refuges).

Le recrutement se fait uniquement sur base des besoins, les personnes sont recrutées pour une mission et non l'inverse. Pour se coordonner avec la stratégie des alliés, chaque circuit, chaque cellule spécialisée est connectée avec le quartier général du SOE en limitant les communications.

Special Operations Executive – Exemple de Sections



Un mouvement composé de groupes diversifié est plus efficace. De même les organisations sont plus efficaces quand elles encouragent les membres à se spécialiser et à développer des compétences particulières. Le SOE a spécialisé ses officiers, son staff dans 9 domaines différents :

1. Personnel et administration
2. Renseignements et sécurité
3. Opérations
4. Logistique
5. Plans
6. Communication / Transmission
7. Entraînement
8. Gestion des ressources
9. Liaison civile

Suivant le contexte, le staff peut varier. Par exemple l'armée britannique a accentué la partie logistique, tandis que l'IRA irlandaise a plus développé ses compétences de renseignements.

Consensus ou Hiérarchie

À ce sujet difficile pour les anarchistes. Est-ce qu'un mouvement de résistance est plus efficace lorsqu'il fonctionne par pur consensus ou quand il y a une hiérarchie claire ? Quels sont les avantages et inconvénients des différentes approches ? Les choix possibles s'étalent sur un spectre qui va de l'autorité rigide d'une armée para-militaire jusqu'à la souplesse du processus de consensus. Et encore une fois, ça va vous surprendre, mais la réponse dépend de l'objectif que veut atteindre le groupe. Le spectre des prises de décision en groupe peut s'illustrer ainsi :

- **Ordonner** « Voilà le problème et ce que nous allons faire. Allez le faire »
- **Vendre** « Voilà le problème, et ce que nous allons faire, et pourquoi j'ai pris cette décision. Allez le faire »
- **Tester** « Voilà le problème et ma solution, qu'est-ce que vous en pensez ? » et le plan peut changer
- **Consulter** « Voilà le problème, qu'est-ce que vous pensez qu'on devrait faire ? » écouter les idées et choisir la ou les meilleures
- **Co-créer** « Voilà le problème, imaginons une solution ensemble »

Chaque partie du spectre a ses avantages et inconvénients. Plus nous sommes directifs et plus les décisions peuvent être prises, réalisées et évaluées rapidement. Et plus nous sommes participatifs plus les stratégies et organisations créées seront fortes car riches de perspectives différentes. En revanche le consensus peut prendre beaucoup de temps, ce qui devient compliqué en situation d'urgence. Et sans direction claire, un groupe peut perdre son moral et son engagement.

Voici 4 types élémentaires de prises de décisions utilisés par les mouvements de résistance.

Classement par rang

La structure de rang permanent avec une chaîne de commande précise est utilisée par les organisations militaires et para-militaires type guérilla. Mais aussi par d'autres organisations en situation d'urgence, comme le service d'urgence d'un hôpital ou les pompiers.

Sur le terrain de bataille, dans toutes situations où il y a un risque de vie ou de mort, les décisions doivent être prises si vite que la discussion n'est pas possible. Des discussions prolongées dans un bâtiment en feu peuvent être très dangereuses. Le classement par rang permet aux personnes de se spécialiser dans un rôle pour être performantes en situation de stress intense. L'objectif et l'organisation claires maintiennent l'unité et la discipline. Et si une personne est blessée, emprisonnée ou tuée, on sait immédiatement qui doit la remplacer pour que le combat continue. La hiérarchie est souvent utilisée dans les groupes clandestins afin que toutes les informations nécessaires ne soient accessibles que par un nombre très limité de personnes.

Mais les hiérarchies, comme les anarchistes le savent très bien, ont de grands défauts, surtout lorsque la situation n'est pas appropriée. Elles peuvent renforcer certaines hiérarchies sociales (comme le patriarcat ou la suprématie blanche), elles peuvent priver le groupe d'informations et de point de vue de valeur, faire taire des contestations pourtant légitimes, etc etc.

Pour compenser, les groupes résistants qui utilisent le classement par rang essayent de nommer avec le plus de précautions possibles, de consulter au maximum, de s'expliquer. Comme les zapatistes, ils peuvent mettre en place un corps démocratique qui dirige la politique militaire.

Un autre point faible est le risque que le groupe se fasse décapiter et soit donc incapable de fonctionner. Mais exactement comme une armée, un groupe résistant peut s'y préparer en sachant tout le temps qui doit prendre la place en cas de mort d'un officier, et être entraîné pour ça.

Hiérarchie dynamique ou de situations

Un groupe démocratique confie à certaines personnes une autorité spéciale dans des circonstances spécifiques. Ainsi le groupe peut prendre les décisions de façon participative tout en laissant la possibilité de réagir rapidement en cas d'action ou d'urgence. C'est une approche courante pour les groupes qui privilégient l'action directe comme par exemple la Coalition contre la pauvreté d'Ontario, les Deacons for Defense, les Anarchistes de la CNT espagnole, les combattantes kurdes, ou même certains pirates. Les grandes décisions et événements sont organisés de façon démocratique, tout en déléguant une autorité spéciale et temporaire le temps d'une action, à un ou une capitaine de bataille.

Règle de la majorité

C'est le vote classique tel qu'on le connaît. Cette méthode simple, rapide, présente l'avantage d'être connue, et souvent considérée comme un moyen juste et légitime de prendre des décisions à des échelles diverses. La règle de la majorité peut aider à créer un consensus quand les personnes acceptent de se plier à la décision commune. Attention, si le vote est précipité, elle peut par contre exacerber les dissensions internes et provoquer une fracture du groupe.

Pour donner plus de place au consensus, on peut décréter la majorité à 2/3 ou 3/4 du groupe.

Consensus

Le groupe discute du problème jusqu'à ce que tout le monde (ou presque tout le monde) soit d'accord sur la solution. Il y a de nombreux modèles différents, plus ou moins formels ou structurés. Quand il fonctionne bien, le consensus est un processus puissant pour construire la solidarité au sein d'un groupe et trouver les solutions optimales. Dans le pire des cas, il peut devenir une énorme perte de temps qui paralyse le groupe entier sur des désaccords mineurs. Pour que le consensus fonctionne bien il faut :

1. Que le groupe ne soit pas trop grand pour que chacun puisse s'exprimer.
2. Que les membres partagent des objectifs et opinions similaires.
3. Que tous les membres soient sincèrement intéressés par la discussion, car ce mode de décision peut être saboté facilement.
4. Que les membres aient l'habitude de ce modèle
5. Et enfin il faut du temps disponible

Le consensus peut dans certains contextes être utilisé à des très grandes échelles, comme par exemple le mouvement des sans-terre au Brésil, qui utilise le consensus par petits groupes décentralisés réunissant au total 1,5 millions de membres. Le consensus est un merveilleux outil qui peut néanmoins être mal utilisé, au mauvais moment. Comme par exemple entre des gens qui ne se connaissent pas, dans une situation risquée. De plus, comme le consensus nécessite beaucoup de temps disponible, il peut exclure de la participation ou décourager les personnes qui n'ont justement pas tout ce temps devant elles.

Pour résumer la tension entre consensus et autorité : il ne faut pas être dogmatique, il n'y a pas qu'un seul mode de décision possible et acceptable. Il y en a plusieurs, qui dépendent des situations particulières.

Ouvert ou Clandestin

Du plus ouvert au plus fermé, le spectre des possibilités s'étend comme suit :

- groupe totalement ouvert
- possibilité de refuser ou expulser des membres
- filtrage des membres
- membres sur invitation seulement
- clandestinité totale

Une organisation radicale qui est totalement ouverte ne reste en général pas radicale très longtemps après avoir connu un certain succès et l'arrivée de nouveaux membres. C'est le problème constant du plus petit dénominateur commun. D'un autre côté, une organisation résistante qui exclue trop risque de rester petite et isolée. Le plus important est de choisir le juste milieu en fonction des tactiques du groupe, de sa philosophie et du contexte politique.

Les cellules clandestines sont des groupes émotionnellement très éprouvants pour les membres, entre anxiété, solitude et ennui. Pourtant voici pourquoi l'action clandestine peut être nécessaire pour un mouvement de résistance :

- Offrir un refuge, une évasion aux personnes persécutées
- Se protéger soi-même de la persécution politique, religieuse ou sociale
- Obtenir des informations confidentielles, des renseignements sur l'ennemi
- Pour partager ces informations, faire de la propagande, créer de l'agitation
- Pour organiser une libération non-violente quand le groupe est considéré illégal
- Et évidemment pour employer l'action directe, les sabotages, etc

Bien sûr, la majorité d'entre nous ne s'impliquera dans un groupe clandestin, mais pourquoi est-ce important que tout le monde en entende parler ? Parce que tout le monde au sein d'un large mouvement de résistance doit comprendre que les mouvements bénéficient d'une diversité d'approches différentes, et que ces mouvements peuvent être renforcés grâce à l'existence de cellules clandestines. L'histoire de la résistance clandestine est pertinente et intéressante, elle peut nous inspirer et nous apprendre.

Au vu de l'accélération de la surveillance et de la répression, il se pourrait que cette question nous concerne de plus en plus personnellement. Pour des raisons de sécurité, les groupes clandestins prennent du temps à se constituer. Ces réseaux doivent être construits bien avant qu'une urgence se présente pour le mouvement. Dans le chapitre suivant, nous verrons la complexité entre organisation clandestine et à visage découvert.

Modéré ou Militant

Est-ce que les groupes sont plus efficaces quand ils jouent le jeu des dominants pour avoir l'air respectable, ou bien quand ils font tout leur possible pour perturber le système de pouvoir ? William Gamson confirme la supériorité des groupes qui choisissent la deuxième option : la résistance. Utiliser des tactiques indisciplinées pour perturber, discréditer, embarrasser les opposants augmente les chances de succès.

Bien sûr, il est difficile d'atteindre un objectif quand il est révolutionnaire. Mais dans tous les cas, une approche militante avec un but ambitieux offre un plus grand pouvoir de négociation, de provoquer des concessions. Gamson conclue qu'un groupe efficace idéal serait militant, prêt au combat, bien organisé, avec des objectifs clairs. La finalité devrait être radicale, avec un objectif à court-terme à la fois dans lequel s'investir, en rejetant les limites institutionnelles de la révolte « respectable ».

Que plusieurs groupes soient « en compétition » pour le même objectif n'apporte pas vraiment de différence. En revanche quand ces groupes ont des niveaux différents de militantisme, les modérés ont tendance à avoir plus de succès au dépend des militants. Les groupes qui ont recours à des destructions matérielles ont un taux de succès beaucoup plus élevé, et ceux qui refusent d'utiliser l'auto-défense quand ils se font attaquer ont un succès négligeable dans cette étude.

Une opinion souvent répandue à gauche comme quoi la « violence » serait le dernier recours d'un groupe inefficace qui accélère son échec en augmentant la répression et l'hostilité à son égard. Les conclusions de l'étude vont à l'inverse de cette croyance : L'usage de la « violence » naît au contraire d'une impatience créée par la confiance en soi-même et par une efficacité croissante. L'usage de la violence par un groupe n'est donc pas un signe de faiblesse du groupe mais un signe de faiblesse de l'ennemi. La violence ne garantit pas la victoire, mais ne l'empêche presque jamais.

Tout est permis ou Code de conduite

Les groupes efficaces rejettent souvent les normes de ce qui est considéré comme une manifestation acceptable. Mais cela ne veut pas dire qu'ils rejettent toute forme de code de conduite, qu'ils ont pour seul but de transgresser tous les interdits. D'ailleurs les groupes de résistance ont souvent respecté des codes moraux stricts. Ces codes peuvent concerner la définition d'une bonne conduite, l'éducation politique, la sécurité, la loyauté, l'organisation etc.

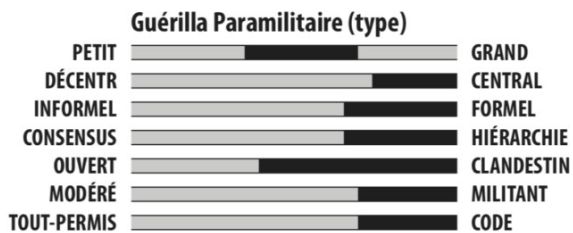
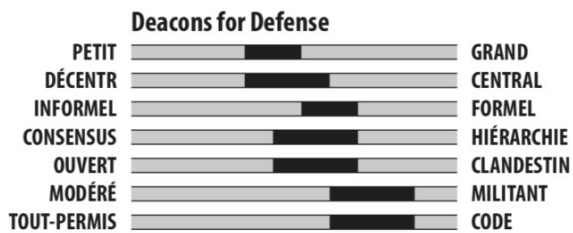
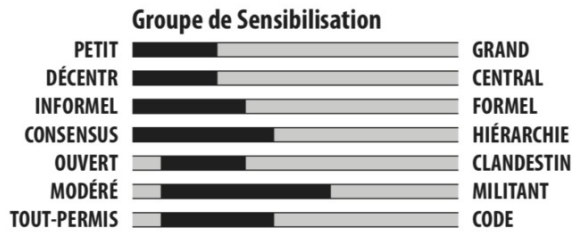
D'autres facteurs organisationnels

Les groupes qui viennent de milieux aisés ou influents ont un taux de succès légèrement plus élevé que les plus pauvres mais ont aussi plus de risques d'être cooptés.

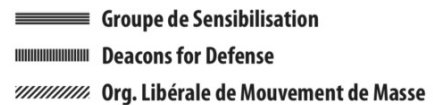
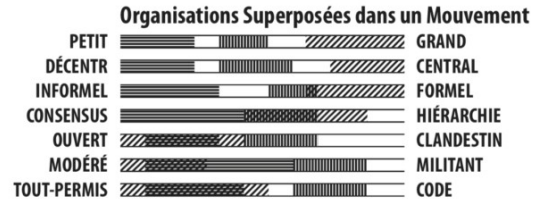
Les groupes qui ont mené leur lutte pendant des périodes de guerre ou de crise économique ont considérablement augmenté leur chance de succès, à condition de s'être établis et préparés avant la crise pour pouvoir profiter de celle-ci et déstabiliser le pouvoir en place. La crise peut aider à mobiliser temporairement les personnes, mais pas à organiser. Rien ne peut remplacer le travail de construction de groupes, d'analyses radicales et d'entraînement, les périodes de crise peuvent être très dangereuses pour les mouvements peu ou pas organisés.

Organisations complémentaires au sein d'un mouvement

Pour conclure cette partie, on peut voir qu'il existe de nombreux modèles organisationnels différents. Ils peuvent tous être des outils efficaces et puissants pour un changement radical s'ils sont utilisés de façon appropriée.



Une grande organisation de masse modérée, alliée à des petits groupes militants, peut à la fois mobiliser de nombreuses personnes et couvrir une large gamme de tactiques. Une organisation non structurée et décentralisée (comme Occupy) aura du mal à projeter des actions militantes, mais elle peut politiser les personnes qui viendront rejoindre les rangs d'organisations plus structurées (comme les Deacons for Defense). Et les petites organisations décentralisées et ouvertes sont parfaites pour le travail de propagande, afin d'éveiller les consciences des personnes qui intégreront des communautés militantes.



Parfois, certains groupes comme Act up couvrent une large gamme de tactiques combinées (action directe, désobéissance, influence sur les grands médias, images chocs etc.). Ils arrivent à être suffisamment organisés sans être rigides pour servir de refuge, d'incubateur à militantisme. Depuis cette base, des groupes affinitaires se forment, se détachent, projettent des actions, puis réintègrent le groupe. Pas forcément besoin de choisir un modèle standard, une organisation définitive et dogmatique, les mouvements les plus forts sont constitués de plusieurs groupes qui se complètent les uns les autres, pour couvrir l'ensemble du spectre de résistance.