

FSR : Tactique et Stratégie

Comment les mouvements prennent-ils des mesures efficaces et choisissent-ils leurs tactiques ?
Quels principes guident une stratégie réussie et permettent aux mouvements d'intégrer leurs différentes capacités ?

Dans les deux chapitres suivants, nous allons parler d'action plus en détail. L'action est le but ultime d'un mouvement de résistance. Le chapitre 11 se concentre sur la tactique, le niveau le plus détaillé du conflit, tandis que le chapitre 12, sur la stratégie, s'intéresse à une vision plus globale en terme de campagnes. Mais en réalité, la tactique et la stratégie ne fonctionnent pas séparément. Les tactiques ne peuvent être évaluées que dans le cadre d'une bonne stratégie, et les stratégies sont basées sur les tactiques disponibles. Voilà pourquoi ces deux derniers chapitres forment une paire.

Chapitre 11. Actions et Tactiques

« Ce n'est pas l'oppressé qui détermine les moyens de résister, mais l'oppressur »
—Nelson Mandela

Aric McBay raconte qu'en tant que jeune activiste on lui a enseigné des connaissances tactiques (comment tenir une barricade, comment se protéger des lacrymos, comment écrire un communiqué de presse), ainsi qu'une analyse politique sur l'économie, l'état, le capitalisme. La tactique et l'analyse politique sont très importantes, mais sans solides connaissances sur l'organisation, sans perspectives stratégiques, le flot continu de mauvaises nouvelles sur les atrocités et les destructions dans le monde peut devenir déprimant, démobilisateur. Nous devons *étudier, pratiquer et enseigner* la stratégie.

Principes stratégiques et tactiques

La stratégie de résistance commence avec la compréhension que les dirigeants ont beaucoup plus de ressources que nous (armes, tanks, grands médias, police anti-émeute), et que dans une bataille rangée, ceux au pouvoir gagneront presque toujours. Les mouvements de résistance réussissent en étant rusés, en engageant leur ennemi aux lieux et moments où ils peuvent gagner. Ces principes tactiques et stratégiques ont été développés pendant des milliers d'années de conflits, que ce soit les guérillas, les grèves et les campagnes de désobéissance civile. Ils ont été exprimés par Sun Tzu, Clausewitz, par les partisans soviétiques et les guérillas d'Amérique latine, par les formateurs à l'action directe non-violente et les théoriciens militaires. Ils sont étudiés par les officiers de l'armée et les commandants de guérillas, car si ces personnes ne suivent pas une bonne stratégie, les conséquences sont immédiates, évidentes et sanglantes. Mais trop de mouvements sociaux modernes oublient ces principes parce qu'ils se basent sur le lobbying plutôt que sur la perturbation, et parce qu'ils ne s'attendent pas à gagner.

Voici 11 principes stratégiques et tactiques pour l'action directe et la perturbation. Ils ne sont pas utilisés dans chaque conflit mais un mouvement de résistance efficace en utilisera plusieurs suivant la situation.



1. Objectif clair

Les résistant-es passent à l'action avec des objectifs clairs et atteignables à l'esprit. Dans l'idéal, cet objectif est décisif. Ce but motive les membres, et définit la structure, les stratégies et tactiques du mouvement.

Les objectifs à long terme sont faciles à déterminer (par exemple la paix mondiale), mais si les objectifs à court terme ne sont pas définis clairement, alors la campagne risque de s'arrêter. Les objectifs à court terme doivent être *atteignables* dans un futur proche afin d'encourager le groupe à continuer. Ils doivent être *mesurables*, avec une *échéance*, et doivent être un *pas significatif* vers l'objectif à long terme.

Si l'objectif est clair, les résistant-es peuvent examiner leur action passée et déterminer si du progrès a été réalisé. Les stratèges militaires distinguent 3 différents types d'opérations :

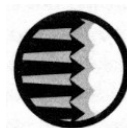
- *Opérations décisives* : elles accomplissent directement l'objectif final
- *Opérations de mise en forme* : elles changent les conditions de la lutte pour rendre la victoire plus probable
- *Opérations de soutien* : elles aident les opérations décisives ou de mise en forme

Par exemple pour un groupe de guérilla sous l'occupation nazie en Europe, les opérations décisives pouvaient signifier assassiner les officiers Nazi, les opérations de mise en forme pouvaient être la distribution de presse clandestine, et les opérations de soutien pouvaient être l'attaque d'un poste de garde pour les munitions. Chaque action de résistance a besoin d'un objectif tactique clair qui permet d'avancer dans la stratégie globale. Voici quelques objectifs clairs possibles :

- *Action directe décisive*. Accomplir quelque chose directement (gérer, bloquer quelque chose, prendre un territoire, détruire une cible, se défendre)
- *Dissuasion* : Une menace, une démonstration de force pour décourager les dirigeants de faire des mauvaises actions, pour réduire les risques de répression.
- *Escalade* : Faire grandir les enjeux, la radicalité pour maintenir l'avancée d'une campagne (ex Fenêtre d'Overton)
- *Renforcement et accentuation* : Une action directe qui rappelle que le problème est toujours présent, ou pour désigner une cible en particulier
- *Moral et acte de défi* : Après avoir subi un revers, une action directe peut remonter le moral et renouveler la lutte.
- *Solidarité* : Aider les luttes des alliés pour construire des relations, des réseaux et renforcer le mouvement.
- *Recrutement* : Certaines actions à faible risque permettent d'inviter des nouvelles personnes pour qu'elles s'engagent.
- *Entraînement et renforcement des capacités* : Aider les personnes à pratiquer et se familiariser à de nouvelles méthodes d'action, à se radicaliser, à planifier des actions plus ambitieuses que dans le passé
- *Communication* : Envoyer un message ou attirer l'attention, des gens, des dirigeants, des alliés.
- *Expérimentation et créativité* : Casser la routine, partager de nouvelles idées, inspirer grâce à des actions insolites.
- *Provocation* : Provoquer une réponse des personnes au pouvoir, ou les distraire, les manipuler, les tourmenter.
- *Récolter des informations*.
- *Obtenir des ressources* : pour améliorer le soutien logistique

Une bonne tactique permet d'accomplir plusieurs des points précédents. Presque toutes les actions directes fructueuses arrivent dans le contexte d'une campagne. Ce qui signifie que du travail politique (et pas seulement logistique) a été fait en amont. Un débat revient souvent, est-ce que les actions doivent être ou non «symboliques» ? L'histoire de la résistance montre que les actions directes décisives doivent être une priorité quand elles sont possibles. Mais la plupart des actions ont aussi une composante symbolique, elles envoient en même temps un message, que ce soit de la solidarité envers les camarades, un avertissement pour les puissants, ou un appel au défi en général.

Dans l'idéal, une action est planifiée pour que chaque issue possible achève certains objectifs stratégiques. Et dans l'idéal le juste équilibre est trouvé entre des objectifs atteignables à court terme et une stratégie qui a du sens sur le long terme.



2. Attaque / Initiative

Le combat de guerre, et par extension les actions moins violentes, dépendent de quelques règles générales.

1. On ne gagne que grâce à l'*attaque*. Même si on doit être capable de bien défendre, on ne gagne pas en s'asseyant et en laissant l'opposition faire ce qui lui plaît, mais en attaquant.
2. On doit chercher à initier le combat *selon nos propres termes* : à décider où, quand, et comment il aura lieu.
3. L'*initiative* est la clé. On doit chercher à avoir l'*initiative* et à ne jamais l'abandonner si c'est possible.
4. On doit chercher à construire le mouvement *rapidement* et à gagner de façon *décisive*.



3. Concentration

Les forces éparses et isolées sont facilement écrasées et défaites. Les résistant-es efficaces concentrent leurs efforts pour avoir une force écrasante là où c'est important. Ils et elles convergent sur les points les plus efficaces, où leurs actions auront le plus d'impact, sur les points faibles de ceux au pouvoir. C'est par exemple ce qu'ont appris les résistant-es Irlandais-es après le Easter Rising. Ils ont d'abord engagé leur forces pour occuper des bâtiments du gouvernement, en sacrifiant leur mobilité et flexibilité. Ce choix les a engagé dans une action de longue durée où ils se sont retrouvés dépassés par l'adversaire, beaucoup plus puissant. Ce n'est qu'à partir du moment où ils ont changé leur approche (isoler et attaquer des plus petites cibles avec leur force écrasante) que le conflit a basculé en leur faveur.

Trop souvent, les dissident-es politiques combattent sur le terrain de l'ennemi suivant ses règles. Les requêtes parlementaires, les tribunaux, les doléances publiques... tout cela est conçu pour que les dissident-es aient le moins de chance de réussir. Pour un mouvement de résistance, augmenter ses chances c'est choisir les tactiques qui lui permette de maximiser ses forces. Et les tactiques disponibles dépendent du nombre de personnes prêtes à passer à l'action.



4. Mobilité / Flexibilité

Pour gagner, les résistant-es doivent être capable de s'engager là où leur force est supérieure, en utilisant les tactiques qui leur donnent l'avantage. Cela peut signifier être physiquement mobile, ou faire preuve de flexibilité et agilité tactique. Les mouvements de résistance devraient être capable de changer rapidement entre différentes tactiques, d'en utiliser de nouvelles, de délaissier celles qui sont inefficaces, de varier leur « mix tactique ».

Les mouvements efficaces maintiennent cette flexibilité nécessaire en évitant d'avoir une approche doctrinaire ou puriste des tactiques. Ils ajustent leur tactiques selon les circonstances, et autorisent les personnes à utiliser une variété de tactiques appropriées à la situation.



5. Coordination

Une forme de coordination et de prise de décision efficace est nécessaire pour unir les forces, que ce soit pour les actions individuelles ou pour les plus grandes stratégies de campagne. Les résistant-es désorganisé-es sont facilement isolé-es. Les guérillas armées ont souvent une unité de commande, une hiérarchie militaire est en place durant le conflit. Même les groupes anti-autoritaire ont besoin d'un processus de décision pour réagir rapidement pendant les urgences tactiques.

Un processus efficace de prise de décisions est encore plus important pour les groupes résistants que pour ceux au pouvoir. Une armée d'occupation est plus puissante que la résistance même si elle est mal administrée. Les résistant-es doivent maximiser leur coordination pour utiliser au mieux leur faible nombre et faible force politique. Le processus de décision n'a pas à être hiérarchisé ou unifié. Qu'il soit orienté vers la commande, ou plutôt participatif, le plus important est qu'il soit adapté à la tâche à accomplir. Des méthodes qui nécessitent trop de discussions peuvent causer des problèmes, tout comme celles qui sont trop directives.



6. Surprise

La surprise est fondamentale pour toute action perturbatrice. La résistance combat souvent de grandes bureaucraties organisées de façon très formelle. Elles sont puissantes mais lentes à répondre. L'élément de surprise peut exploiter cette faiblesse pour prendre l'avantage tactique et stratégique.

La surprise est un outil puissant pour toute sorte de mouvement de résistance. Les guérillas armées utilisent des attaques surprises, des embuscades. Les groupes non-violents utilisent la surprise pour multiplier l'effet de leurs actions. Elle n'est pas seulement importante d'un point de vue tactique, mais

aussi d'un point de vue stratégique : une nouvelle tactique inattendue sera imitée et diffusée dans le reste du mouvement, donnant un avantage temporaire à la résistance.



7. Simplicité

Les bons plans sont des plans simples. Une expression dit qu'*aucun plan ne survit au contact de l'ennemi*. Les plans inutilement complexes se désagrègent rapidement en cas de changement rapide des circonstances du conflit. Ils sont difficiles à communiquer, et prennent trop de temps de discussion quand le consensus est nécessaire. Les plans simples exécutés dans les temps sont meilleurs que les plans détaillés exécutés en retard. En situation d'urgence, seulement les plans simples fonctionneront.



8. Planification prudente

Les actions irréfléchies gaspillent du temps et des ressources, voilà pourquoi les mouvements de résistance planifient souvent en avance, avec précaution. C'est encore plus valable pour les actions de groupes décentralisés, pour pouvoir faire face aux différents imprévus sans structure de commande. Les organisateur-trices envisagent différentes options et éventualités pour planifier une action et être sûr-es d'avoir les plus grandes chances de succès. Cela incluent notamment les renseignements, la reconnaissance, s'assurer que la logistique est disponible, l'entraînement des participant-es, etc.



9. Exécution décentralisée

Les mouvements de résistance sont rarement concentrés ou monolithique ; ils sont souvent constitués de nombreux petits groupes, parfois éloignés géographiquement. Ils ont rarement une commande hiérarchique claire et unifiée. Et comme ils ne peuvent remporter de batailles rangées, ils maximisent leurs forces en déployant un grand nombre de petites actions décentralisées.

La *stratégie* peut être améliorée grâce à une planification centralisée, mais les *tactiques* sont souvent plus efficaces quand elles sont décentralisées. Une multitude de groupes décentralisés ou semi-autonomes n'est pas encombrée par la logistique des grosses organisations centralisées. L'exécution décentralisée permet un plus haut niveau d'agilité tactique et d'imprévisibilité stratégique.



10. Action de courte durée

L'action de courte durée est une caractéristique primordiale de la guérilla. Les guérillas ont besoin de combiner les actions de courte durée avec la surprise pour tendre une embuscade, détruire ou voler une cible, et disparaître avant que les renforts ennemis arrivent. Des actions courtes et fréquentes sont plus faciles à réaliser, et plus perturbatrices qu'une seule action parfaitement planifiée et organisée.

Les occupations et blocages de longue durée ont leur place mais doivent être initié après un examen attentif. Les occupations peuvent ralentir les mauvais projets et servir de point de ralliement, mais peuvent devenir une routine fastidieuse si aucun progrès n'est fait. Une action ne devrait pas être ennuyeuse. Les perturbations sont mieux accomplies lorsque c'est rapidement, mais il ne faut pas pour autant être dogmatique car dans certains cas c'est l'action de longue durée qui est plus adaptée.



11. Actions multiples

Les résistant-es utilisent souvent une multitude de petites actions, surtout des actions simultanées, pour submerger ceux au pouvoir. Les actions simultanées sont particulièrement efficaces quand elles respectent les principes de courte durée, de simplicité et d'exécution décentralisée. Et s'il y a un problème avec une des actions, les autres actions vont probablement réussir.

Ces différents principes évoqués ci-dessus ne sont pas à appliquer à la lettre mais suivant la situation. Il sont des schémas récurrents qui aident à amplifier la force de perturbation qu'un groupe peut déployer. Si votre groupe ou votre situation vous empêchent d'utiliser un principe efficacement, demandez-vous quel autre vous pouvez utiliser. Les tactiques qui fonctionnent utilisent souvent ces principes, que ce soit consciemment ou pas.

Bien choisir sa cible

Voici 5 critères de sélection utilisés pour évaluer et prioriser les cibles potentielles. Ces critères viennent des militaires, mais sont transposables dans les luttes non-violentes ou n'importe quelle campagne de perturbation ou de confrontation, qu'il s'agisse de sabotage ou de sit-ins de masse.

- **Accessibilité** : Est-ce que la cible est facile d'accès ? Les cibles accessibles peuvent être atteintes avec le moins de problème et de désordre possible.
- **Vulnérabilité** : Est-ce que la cible est facile à déranger, à bloquer, à détruire ?
- **Réparabilité** : Combien de temps nécessaire avant que ceux aux pouvoirs puissent refaire fonctionner la cible normalement ? Une vitrine de magasin est facilement réparable, alors qu'un équipement très cher, rare, spécialisé prendra beaucoup de temps.
- **Criticité** : À quel point la cible est-elle importante pour le système de pouvoir ? Les cibles très critiques vont causer d'importantes perturbations ou confusion, comme par exemple une centrale électrique ou une autoroute.
- **Menace** : Dans quelle mesure la cible constitue une menace ou un dommage à notre camp ?

Une erreur courante des mouvements inexpérimentés est de s'attaquer à des cibles accessibles et réparables qui ne sont pas très importantes (comme casser la vitrine d'un magasin). Cela peut faire beaucoup de bruit sans provoquer de perturbation conséquente.

Cependant, selon l'objectif de l'action, l'importance d'une cible peut être aussi bien symbolique que matérielle. Par exemple imaginons que vous essayez de fermer une série de décharges toxiques. Si vous voulez en bloquer une, vous allez peut-être en bloquer une qui est déjà très célèbre, plutôt que simplement la plus grande, parce que l'attention que vous allez recevoir peut vous aider à mobiliser plus de personnes et de ressources et continuer votre campagne.

Un autre critère qui peut être important pour un mouvement de résistance est que la cible soit **visible**. Cela augmente les chances que l'action en inspire d'autres ou serve de propagande par le fait.

Planifier une action

Alors de quoi avons-nous besoin pour planifier efficacement une action ? Voici quelques questions à se poser, valables pour des actions de perturbations ou autres.

Quel est notre objectif opérationnel ?

Les bonnes tactiques découlent des bonnes stratégies. Choisissez un objectif qui soit décisif, de mise en forme, ou de soutien. Puis faites un brainstorm de toutes les tactiques et cibles potentielles pour atteindre cet objectif.

Quelle notre cible et notre tactique ?

Dans la liste de cibles potentielles, évaluez-les suivant les critères d'accessibilité, vulnérabilité, criticité, etc. Soyez clair-es sur la façon dont l'action va aider à accomplir l'objectif opérationnel. En choisissant la tactique, demandez vous : Est-ce que ça va nous aider à avancer dans la campagne ? Avons-nous considéré toutes les parties pertinentes de la Taxonomie de l'Action ? Ces tactiques vont-elles développer nos capacités d'action ?

Qui sera impliqué ? Et comment les décisions seront prises ?

Qui va aider à planifier l'action ? Qui devrait être consulté ? Et qui va l'exécuter ? Les réponses dépendent de votre organisation, de son niveau d'ouverture, du niveau de risque, et des compétences et ressources nécessaires. La planification et la consultation peuvent être de belles opportunités de se connecter avec des alliés et d'élargir le spectre de la résistance. Ceci dit il est bon de rester prudent au moment d'inviter des personnes pour planifier car inviter trop de monde ou les mauvaises personnes peut ralentir les choses et créer des conflits inutiles.

Quand vous savez qui est impliqué, organisez-vous si nécessaire en sous-groupes ou rôles pour la logistique, la planification, l'entraînement, etc. Si vous invitez un grand nombre de participant-es, vous devez clarifier comment sont prises les décisions et les règles de base pour l'opération. Dans l'idéal ceci doit être réalisé au maximum avant que d'autres personnes arrivent, pour éviter les conflits et avancer correctement.

À quels différents scénarios devons-nous nous attendre ?

Vous avez besoin d'un plan détaillé, et d'anticiper au maximum différents scénarios et plans d'urgence. Comment se déroulera l'action étape après étape sur le terrain ? Où seront placées les différentes personnes ? Combien de personnes assignées à chaque tâche ? Y a-t-il une structure de commande particulière sur le terrain ? Comment les personnes communiqueront-elles ? Qui est responsable de donner le signal de feu vert ou d'abandon ? Combien de temps durent chaque élément de l'action ? Faites au plus simple.

Quel est notre plan d'évacuation ?

Il peut s'agir d'une simple dispersion rapide en petits groupes, ou il peut impliquer des couvertures, des véhicules, des changements de vêtements, d'équipement, l'utilisation de cachettes. En général, ayez une idée de quand et comment l'action va finir, par exemple en faisant en sorte que l'action ne traîne pas inutilement sans conclusion, ou que les personnes se dispersent pour ne pas se faire arrêter.

De quelles compétences et entraînements avons-nous besoin ?

Est-ce que toutes les personnes impliquées ont les compétences nécessaires ? Comment pouvons-nous utiliser cette action pour développer les compétences requises d'une culture de résistance ? Quel entraînement est nécessaire pour que cette action soit un succès ?

C'est souvent important de mettre en scène des répétitions de l'action en amont, de la façon la plus réaliste possible. Des problèmes importants peuvent être identifiés pour empêcher de les voir surgir au moment de la véritable action. Ces répétitions lient les membres d'une équipe et donnent une estimation du temps nécessaire. Essayez de simuler le stress pour le prendre en compte.

Quel sera la date et le moment de l'action ?

Il n'y a peut-être qu'une seule date pour mener l'action, ou au contraire plusieurs possibles. C'est bien d'avoir des dates de secours au cas où quelque chose de mauvais se produit avant le début de l'action. Quand la date est fixée, essayez de faire un rétro-planning détaillé du travail à accomplir pour être prêt-es dans les temps.

Quels sont les risques en terme de sécurité ?

Est-ce que l'action comporte des dangers ? Comment les réduire ou leur faire face ? Est-ce qu'il y a un risque de blessure qui nécessite un medic dans l'équipe ? De quelles mesures contre la répression avons-nous besoin ? Est-ce que les personnes auront besoin d'une aide juridique ou d'une aide en prison ? Est-ce que quelqu'un a la possibilité d'annuler l'action à la dernière minute si elle apparaît trop dangereuse ou que la situation change de façon imprévue ?

Quelle couverture médiatique voulons-nous ?

Est-ce que nous voulons faire la promotion de l'action en avance ou bien c'est une surprise ? Voulons-nous une couverture médiatique ? Sous quel angle et par quel médium ?

Y a-t-il des potentiels effets secondaire ou représailles ?

Comment l'action peut affecter les spectateur-trices ? Est-ce qu'elle peut faire s'abattre la police ou la justice sur nos alliés-es ? Devons-nous ajuster l'action, avertir les alliés-es ou autre pour minimiser les effets secondaires ?

De quel équipement avons-nous besoin ?

Assurez-vous que tout l'équipement adéquate est prêt à l'emploi. Assurez-vous que tout le monde sait comment utiliser l'équipement nécessaire à l'opération. Préparez des éléments de rechange pour les outils critiques. Les groupes clandestins peuvent avoir besoin d'un équipement anonymisé et d'un plan pour s'en débarrasser.

Avons-nous une checklist pour le jour de l'action ?

Une checklist pour les heures précédents l'action est très précieuse. Elle résume qui est responsable de quoi, l'équipement nécessaire, les horaires et autres informations clés. Les dernières tâches peuvent inclure quelques mots de motivation ou d'encouragement mutuels avant l'action.

Après l'action : debrief et analyse.

Assurez-vous que toutes les personnes impliquées vont bien physiquement et psychologiquement. Assurez-vous que tout s'est passé comme prévu, ou comprenez ce qui s'est mal passé. Identifiez ce qui fonctionne et ce qui peut

être amélioré. Réfléchissez à l'action juste après l'avoir exécutée, puis plus tard avec plus de recul. Est-ce que l'action a atteint son objectif ? Est-ce qu'il y a eu répression ou d'autres perturbations ? Comment les organisateur-trices y ont fait face ? Intégrez les leçons aux futures planifications, tactiques et organisation.

Pour gagner, nous devons construire des mouvements et des organisations qui nous rendent fort-es, qui nous permettent de dépasser les demi-mesures éparpillées et nous engager dans une réelle action collective. Convertir les actions isolées en une sérieuse stratégie de résistance est une des tâches les plus importantes — et les plus difficiles — de tout mouvement. Évidemment, juste avoir l'idée d'une stratégie n'est pas suffisant pour la mettre en place. Les stratégies qui réussissent requièrent toutes les capacités dont nous avons discuté dans cet ouvrage (des organisations fortes de différentes échelles, la capacité de recruter, de se protéger, et la logistique pour soutenir la lutte). Assembler tous les éléments nécessaires pour mettre en place une stratégie victorieuse est peut-être le plus grand défi de n'importe quel mouvement de résistance. C'est le sujet que nous allons aborder dans le dernier chapitre.

Chapitre 12. Campagnes & Stratégie

« Un bon plan aujourd'hui vaut mieux qu'un plan parfait demain » – George Patton

« La stratégie sans tactique est le chemin le plus lent vers la victoire. Les tactiques sans stratégie est le bruit avant la défaite » – Sun Tzu

Les mouvements de résistance ont des objectifs, leur stratégie est la manière dont ils atteignent ces objectifs. La stratégie est la façon dont sont assemblées des séries d'actions pour développer la capacité d'exercer un changement. Les résistant-es stratèges utilisent avec intelligence leurs ressources limitées pour atteindre leur but. Ils et elles ajustent en permanence leur approche en fonction des circonstances et de l'opposition. Certains mouvements de résistance ont des objectifs ambitieux qui prennent une génération ou plus pour être accomplis (la fin de l'apartheid, de l'esclavage, la journée de 8h de travail, etc).

Les organisateur-trices se rapprochent peu à peu de leur objectif par une série de courtes campagnes avec des objectifs plus petits. Ces campagnes aident à faire grandir le mouvement, elles développent la confiance des membres et les capacités d'escalader vers des objectifs de plus en plus grands. Diviser les stratégies à long terme en campagnes plus courtes permet aussi de trouver des alliés le temps d'une campagne, d'évaluer les succès et les échecs et d'améliorer les connaissances stratégiques.

Ce chapitre va parler de la stratégie pour des campagnes de plusieurs mois ou années. Il n'y a malheureusement pas de plan tout tracé, universel, qui revient pour chaque mouvement. Tout dépend du contexte. Ceci dit il y a des schémas qui reviennent, de succès et d'échec. Peu importe la stratégie que vous utilisez en particulier, les mouvements efficaces ont quelques éléments en commun. Ils ont besoin de procédures de *conception et d'évaluation de la stratégie*. Ils ont aussi besoin d'organisations qui permettent de *développer leur stratégie, de faire des alliances, et une trajectoire de stratégie d'escalade*.

Anatomie d'une campagne

Les mouvements efficaces mettent en scène tous les éléments abordés dans les chapitres précédents. De nombreux éléments ont leur propre cycle qui se répète : le cycle du renseignement, le cycle de la logistique, le cycle tactique de la planification, exécution et évaluation d'une action. Ces cycles mis tous ensemble, s'enroulent un peu comme une spirale avec le temps, un peu comme une solide corde (voir schéma)

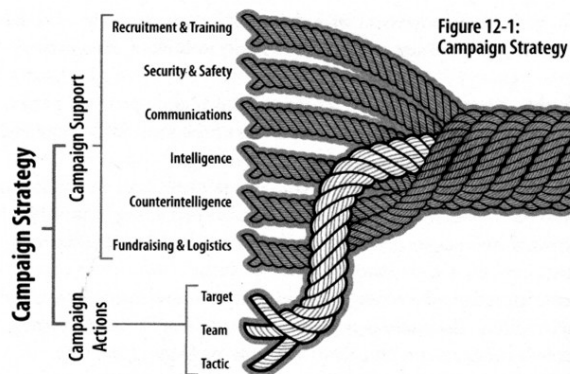


Figure 12-1: Campaign Strategy

Au cœur de la corde il y a l'action, car l'action est ce qui distingue un groupe résistant d'un ensemble de dissident-es. Autour de ce cœur s'enroulent toutes les capacités qui protègent, renforcent et soutiennent une campagne. L'action directe est une partie essentielle de la résistance, mais les actions directes seules accomplissent rarement quoi que ce soit sans l'appui des personnes qui s'occupent des communications, renseignements, recrutements et tout le reste. Ces capacités sont des multiplicateurs de force, ils contribuent de fait directement à l'action. La stratégie globale et l'organisation d'une campagne déterminent la façon dont ces différents éléments indispensables s'enroulent ensemble.

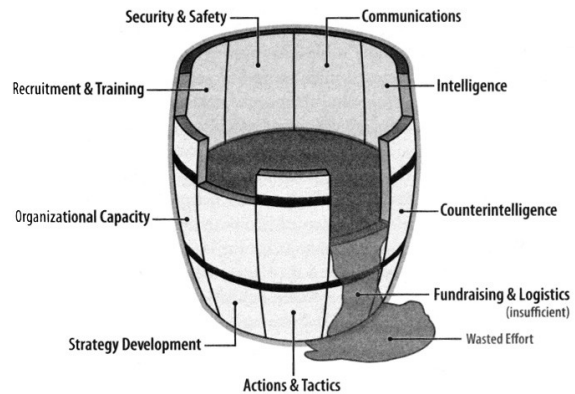


Figure 12-2: Law of the Minimum

McBay utilise une autre image, celle du tonneau, pour décrire la loi du minimum. Chaque douelle qui forme la paroi du tonneau représente une capacité de résistance (Recrutement, Communications, Logistique, etc). Si une capacité est réduite, la capacité totale est d'autant réduite. Vous pouvez avoir les événements les mieux organisés du monde, vous n'allez rien accomplir si vous n'avez pas la communication nécessaire pour entrer en contact avec les personnes qui vont y assister. Ou encore si vous avez les activistes les plus militant-es et engagé-es qu'on puisse imaginer, mais pas les sécurité et les renseignements nécessaires pour les protéger... Bien sûr chaque campagne et stratégie requiert ces capacités en différentes quantités, mais dans tous les cas une faiblesse majeure sera exploitée par ceux au pouvoir.

Trajectoires stratégiques.

En son cœur, chaque stratégie contient une trajectoire, une chemin qui nous emmène de notre situation actuelle jusqu'à l'objectif que nous voulons atteindre. Chaque mouvement qui réussit suit une telle trajectoire, que ce soit planifié ou pas. D'ailleurs la trajectoire empruntée est rarement celle qui a été planifiée. La stratégie est un procédé itératif : on essaie, on regarde ce qui fonctionne ou pas, et on s'adapte. Le problème est que le camp d'en face apprend lui aussi, et il a souvent une meilleure expertise que nous de la répression des mouvements de résistance. Les mouvements jeunes font forcément des erreurs au début et mettent du temps à apprendre.

Pour l'expert en contre-insurrection britannique Franz Kitson, les mouvements passent par trois phases :

- La phase préparatoire
- La phase non-violente
- La phase violente/insurrectionnelle

Les dirigeants surveillent et infiltrent les mouvements pendant la *phase préparatoire*, pendant que le mouvement prend conscience de lui-même, car c'est là qu'il est le plus vulnérable pour la collecte de renseignements. Dans la seconde phase, les mouvements épuisent les méthodes conventionnelles de manifestation et ont la possibilité d'impliquer un grand nombre de personnes. Quand ces méthodes échouent, les résistant-es se sentent « légitimes » à escalader vers des actions plus sérieuses, et dans l'idéal le soutien et l'organisation nécessaires à l'escalade sont disponibles.

Les 3 phases de Kitson ne sont pas universelles, elles ne s'appliquent pas dans toutes les situations, mais l'élément clé à retenir est l'idée d'*escalade*. L'escalade est rarement linéaire ou continue, mais nécessaire.

Pour le leader communiste Mao Zedong ; la lutte révolutionnaire passe par 3 phases :

- La phase défensive de survie et d'organisation : les révolutionnaires forment des groupes, recrutent et entraînent de nouveaux cadres, font de la propagande et se préparent à escalader
- La phase d'équilibre stratégique et de guérilla : les révolutionnaires pratiquent le sabotage et harcèlent les armées d'occupation, tout en sécurisant leurs propres organisations et en construisant des institutions parallèles.
- La phase d'offensive stratégique : les révolutionnaires passent aux formations militaires conventionnelles pour défaire de façon décisive les forces ennemies affaiblies.

Le succès historique de cette approche réside dans sa flexibilité, si les révolutionnaires font face à la répression ou à des pertes, ils et elles peuvent toujours revenir à la phase précédentes en maintenant leur réseau de survie. Un concept intéressant dans ce modèle est l'importance de *l'empilement des capacités*, plutôt que de juste changer de stratégie. Les activités principales ou visibles des groupes peuvent évoluer, mais la construction des capacités organisationnelles de base ne disparaît jamais.

Les militant-es radicaux s'intéressent rarement à ces trajectoires, et veulent la transformation politique totale et instantanée. Ça nous arrive souvent de réfléchir ainsi, un peu en attendant le grand soir, mais dans la réalité historique, les mouvements qui réussissent suivent des trajectoires d'escalade qui prennent du temps. Les théories révolutionnaires qui priorisent le conflit armée aux dépens de la construction de soutien et des capacités ont un pauvre bilan historique. Construire une solide culture de résistance est presque toujours plus important que la force armée. On apprend de chaque campagne et on grandit ainsi. Parfois cet apprentissage et l'escalade stratégique s'étend sur des mois ou des années, et dans certains cas sur des décennies ou des siècles. Et même s'ils échouent à atteindre leur objectif, les efforts de résistance ne sont jamais vains, les vétérans d'une lutte peuvent garder vivante une culture de résistance jusqu'à ce que les « conditions matérielles » soient plus favorables, ou que de meilleures stratégies soient imaginées.

Pour l'anarchiste Michael Albert, n'importe quel mouvement qui a escaladé et semble avoir atteint un plateau, peu importe la hauteur du plateau, n'a plus de trajectoire pour aller en avant et devient alors gouvernable. On peut imaginer une trajectoire stratégique en terme de *nœuds de pouvoir*. Chaque champ de bataille a des nœuds où le pouvoir est concentré. S'ils sont capturés ou influencés, le mouvement est renforcé et l'ennemi est affaibli. Ces nœuds peuvent être sociaux et politiques, que ce soit des groupes de voisinages, des partis, des syndicats. Pour le stratège Marshall Ganz, la stratégie c'est comment on change ce qu'on a en ce qu'on veut, c'est transformer ses ressources en possibilité d'atteindre l'objectif.

Une des plus grandes faiblesses des groupes radicaux est qu'ils sont souvent peu disposés à faire ce travail d'influence et de dialogue. Dans une culture de défaite, les radicaux sont souvent répugnés à l'idée d'interagir avec des gens différents. Parfois par mépris de classe, ou mépris intellectuel. Mais les mouvements victorieux n'ont pas ce luxe s'ils veulent de réels changements révolutionnaires. Les gens ont probablement des défauts qu'il faut accepter plutôt que d'essayer de les corriger et d'avoir de parfaits petits spécimens avant de commencer à interagir avec eux. Ce qui nous emmène à la questions des alliances.

Alliances et coalitions

Nous avons vu que certaines parties d'un mouvement peuvent être complémentaires même si elles ne travaillent pas formellement ensemble. Mais parfois des alliances et coalitions plus claires peuvent être faites. Les coalitions, même temporaires, ont de nombreux bénéfices. Elles renforcent les mouvements en liant les différents groupes et leurs membres. Elles permettent aux groupes de partager des informations et des ressources, et elles peuvent en partie aider à radicaliser les participant-es.

Les coalitions aident les mouvements à éviter la répression du « diviser pour mieux régner ». Les coalitions peuvent être « faibles », plutôt informelle, ce qui est parfois une chance de leur succès car cela évite les bagarres sur les identités, idéologies et objectifs. Qu'est-ce qui rend une coalition utile et victorieuse ? Voici quelques facteurs.

Idéologie et objectifs en commun

Pour réussir, les coalitions doivent partager un objectif, et les membres doivent avoir suffisamment d'idées en commun pour se sentir appartenir au même camp. Les groupes doivent donc identifier un problème commun pour lutter ensemble. Une culture en commun aide à faire coalition, mais cette culture est parfois développée justement *grâce* à la coopération et l'action commune. Dans tous les cas, la diversité renforcent les coalitions et elles doivent avoir des méthodes de prises de décisions efficaces et de résolution de conflit pour permettre aux différents point de vue de créer un plan d'action partagé.

Liens sociaux préexistants

Comme pour les groupes, les personnes rejoindront plus facilement une alliance si des relations sociales préexistent. Les coalitions fonctionneront mieux si les personnes se connaissent au préalable et ont déjà appris à se faire confiance. Certaines personnes peuvent aussi jouer le rôle de créateur de passerelles, en étant familière avec deux groupes différents. Elles jouent un rôle critique pour aider les différentes organisations à surmonter les divisions de classe qui peuvent rendre la coopération difficile.

Crises et objectifs tangibles

Une urgence – et idéalement un ennemi commun – est très importante pour former des alliances et coalitions. Les crises externes peuvent agir comme des catalyseurs, rendant l'activisme coopératif à la fois plus nécessaire et plus faisable. Attention, les crises seules ne créent pas de coalitions, mais elles

restent des terrains fertiles pour mobiliser les activistes, encore plus si l'organisation a commencé avant la crise.

Opportunité politique

Les coalitions peuvent aussi se former parce qu'elles ont décelé une opportunité commune, comme une faiblesse chez ceux au pouvoir. Dans certaines situations, comme des guerres ou l'instabilité économique, certains changements politiques peuvent devenir possible.

Ressources abondantes

Les coalitions sont plus susceptibles d'être victorieuses quand elles ont suffisamment de ressources, quand elles ne sont pas en compétition les unes contre les autres, notamment au sujet du financement.

Les coalitions ne sont pas toujours attirante, car des facteurs importants, ou la confiance, le respect ne sont pas présents. Mais parfois l'obstacle est une question d'identité, d'identité militante ou radicale. Quand l'identité prend le dessus sur la stratégie à long-terme. Quand certains groupes font déjà des hypothèses sur les meilleures façons de s'organiser avant même d'avoir décidé de l'objectif à suivre, cela laisse peu de place à la coopération entre différentes formes d'organisation. Pourtant les coalitions peuvent permettre quelque chose de précieux pour un mouvement : d'augmenter sa capacité stratégique.

Capacité stratégique

On étudie trop souvent ce que les leaders d'un mouvement font, et comment la stratégie fonctionne, plutôt que d'expliquer pourquoi les leaders de certaines organisations imaginent des stratégies plus efficaces que les autres. Les récits populaires d'insurrection victorieuses attribuent les stratégies efficaces seulement à des leaders doués et oublient de mentionner les conditions dans lesquelles de bonnes stratégies émergent. Certains groupes sont intrinsèquement meilleurs pour créer de bonnes stratégies.

Marshall Ganz, qui a participé à l'organisation de *United Farm Workers*, a identifié un nombre de facteurs clés qui donnent au groupe une capacité stratégique.

Forte motivation

La motivation influence l'imagination du groupe car elle affecte la possibilité de se concentrer, d'avoir de l'énergie pendant des périodes prolongées, l'obstination, la détermination à prendre des risques. Les personnes motivées cherchent de nouvelles directions, apprennent de nouvelles compétences et informations, ne se contentent pas de la routine. Cette motivation augmente quand les personnes ont de l'autonomie et qu'elles reçoivent des retours positifs des autres.

Connaissances manifestes

Elles incluent les compétences et les informations. Il faut savoir comment planifier une action directe avant de pouvoir véritablement être flexible et créatif dans la façon d'utiliser l'action directe. Les connaissances manifestes comprennent de bons renseignements sur les régions, les opposants, et sur les tiers avec qui interagir. On en revient à la culture de résistance, la mémoire des tactiques qui ont fonctionné ou pas, nécessaire pour une approche innovante ici et maintenant.

Processus heuristique

C'est-à-dire l'utilisation des informations disponibles dans de nouvelles façons créatives.

Leadership diversifié

La caractéristique la plus importante de bonnes équipes de leadership, de direction, c'est la diversité. Des équipes composées de personnes aux points de vue hétérogènes sont plus à même de prendre de bonnes décisions que des équipes homogènes. C'est particulièrement valable pour résoudre de nouveaux problèmes car elles peuvent avoir accès à plus de ressources, une plus grande variété de compétences et de visions. Les équipes avec une bonne capacité stratégique sont en général formées de personnes qui viennent de milieux différents avec des expériences différentes.

Bonne organisation

Pour Ganz il est important d'avoir un bon processus de délibération qui inclue des réunions régulières et des sessions de stratégies ouvertes à une diversité de points de vue. Être sûr-es que chacun-e a un chance de parler est la clé. Les réflexions collective et les délibérations suscitent la créativité, encouragent l'innovation. Quand le groupe choisit une approche autoritaire, et que les personnes ont peur de s'exprimer, les points de vue différents ne peuvent pas être intégrés dans la stratégie.

Nous nous battons pour gagner mais on apprend souvent plus de ses échecs que de ses succès. Même une perte peut être un bon enseignement pour un groupe qui veut réellement développer sa capacité stratégique. Nous pouvons gagner à condition d'avoir la stratégie pour employer nos ressources limitées efficacement. Un facteur fondamental qui détermine la réussite d'un mouvement est sa capacité à apprendre et s'adapter *plus vite* que ceux qui sont au pouvoir.

Eisenhower disait : pendant la guerre, les plans sont inutiles, mais la planification est essentielle. C'est ce qui nous permet d'explorer les imprévus futurs et de s'y préparer. Tout bon stratège réfléchit plusieurs coups à l'avance. L'agilité est ce qui permet de s'adapter mieux que l'adversaire aux changements rapides, une capacité supérieure à accepter le chaos. Avoir un objectif à long terme est important mais être malin-e, rapide et tenace est plus utile qu'un plan rigide.

Planifier des stratégies

Dans le livre *Self-Liberation*, Gene Sharp et Jamila Raqib nous avertissent : on ne peut pas obtenir des connaissances stratégiques avancées, ou développer des analyses stratégiques, uniquement grâce à quelques conférences ou ateliers, car elles sont trop complexes. Trois types de connaissances sont nécessaires :

1. Les renseignements stratégiques sur la situation du conflit
2. Une connaissance approfondie des tactiques, des compétences
3. La capacité d'analyser, de penser et planifier de façon stratégique

Faire une équipe avec des personnes qui ont tel ou tel type de savoir est insuffisant, il faut aussi pouvoir *synthétiser* ces trois types de connaissances pour faire émerger *une grande stratégie intelligente*. C'est pourquoi les personnes qui ébauchent des stratégies doivent être considérées avec attention, elles doivent avoir prouvé leur capacité à penser et planifier de manière stratégique. Des personnes inconnues qui n'ont pas de connaissances essentielles sur le pays ou la société, qui sont pauvrement informées, dogmatiques ou égotiques, peuvent produire des désastres dans la planification d'une lutte.

N'importe quelle stratégie de campagne tournée vers la réalisation son objectif doit répondre à ces 4 questions :

1. **Objectifs.** Quels sont nos objectifs principaux ?
2. **Stratégies.** Quelles stratégies, quelles campagnes ou opérations intermédiaires sont nécessaires pour atteindre ces objectifs ?
3. **Tactiques.** Quelles tactiques pouvons-nous employer pour avancer dans ces stratégies ?
4. **Capacités.** Quelles capacités et alliances devons-nous cultiver pour réussir ?

Outils pratiques pour la stratégie

Par quoi commencer pour imaginer une stratégie ? Il faut d'abord se rappeler que la stratégie est un processus itératif. N'attendez pas d'avoir la stratégie parfaite avant de commencer. Vous essayez avec les ressources et les personnes dont vous disposez, vous voyez si ça fonctionne, vous réévaluez, et vous réessayez. Il vaut mieux identifier les objectifs intermédiaires qui permettent d'avancer la stratégie dans le court et moyen terme, tout en renforçant le mouvement et les capacités qui seront utiles à long terme.

Méfiez-vous des idéologies et des écoles de pensée politique qui donnent des plans stratégiques orthodoxe clé en mains. Il n'y a pas de formule universelle et parfaite pour la réussite, une stratégie efficace passera toujours par une adaptation et une résolution de problèmes. Le mieux est certainement de disposer d'outils à utiliser de façon créative dans votre propre situation particulière. Cette approche non dogmatique constitue un peu le fil rouge de l'ouvrage *Full Spectrum Resistance*. Pour terminer ce chapitre, voici quelques outils pratiques pour imaginer et améliorer la stratégie.

Avancez avec ce que vous avez

Que pouvez-vous accomplir avec les personnes et les ressources que vous avez déjà ? Quelle étape concrète pouvez-vous atteindre maintenant ?

Imaginez le résultat

Clarifier votre objectif peut beaucoup vous aider. Les indécisions et les conflits apparaissent souvent quand il n'y a pas d'image assez claire de l'objectif à atteindre. En remontant en arrière à partir du résultat, quelles étapes intermédiaires pouvez-vous développer ?

Maximisez votre capacité stratégique

Nous avons vu plus tôt différents moyens d'augmenter cette capacité. Développez ces capacités au sein de votre groupe. Préservez des moments réguliers pour parler *spécifiquement* de stratégie entre camarades. Permettez à des personnes très motivées aux opinions différentes d'atteindre un objectif commun.

Utilisez et développez votre capacité de renseignements

Les discussions stratégiques sont plus pointues avec de bons renseignements. Des informations bien conditionnées (listes de cibles, avertissement, analyses du spectre politique etc) améliorent votre développement stratégique.

Analysez les points forts et points faibles

Posez-vous les questions suivantes : Quelles sont les forces et les faiblesses du groupe ? Quelles sont nos opportunités ? À quelles menaces devons-nous faire face ?

Brainstorm de tactiques et opérations

Faites une liste des différentes campagnes et actions que vous pourriez mener. Puis commencez à les évaluer. Quelles tactiques pourraient être accomplies ? Lesquelles requièrent plus d'entraînement, de personnes et de ressources que vous avez actuellement ? Lesquelles sont excitantes et essentielles et pourraient former le cœur d'une campagne ? Lesquelles devraient être laissées de côté pour le moment ? Vous pouvez écrire vos idées favorites sur des petites cartes, et puis les réorganiser pour construire une campagne vraisemblable qui escalade.

Apprenez votre histoire et les événements actuels

Pas besoin de connaître tous les aspects d'une lutte historique pour réfléchir à la stratégie. Mais vous devez vous intéresser au passé pour comprendre et innover.

Créez et jouez des scénarios

Divisez un groupe en deux camps. Le premier va simuler la résistance qui essaye d'implémenter sa stratégie, et l'autre camp va tout faire pour l'empêcher et l'arrêter. Essayez plusieurs scénarios avec plusieurs imprévus. Que se passe-t-il dans ce cas ou dans cet autre cas ?

Questions pratiques

Les stratégies et visions de haut niveau sont merveilleuses mais le succès d'un mouvement en revient souvent aux basiques questions de capacité. Qui sont vos alliés et comment vous vous organisez ? Vos réseaux de communication ? Avez-vous les capacités de support de votre campagne ? Pouvez-vous faire une liste de vos besoins pratiques et un calendrier sommaire pour votre campagne ?

Considérez l'inquantifiable

Ce livre insiste terriblement sur les éléments concrets de la stratégie. Mais dans un mouvement de résistance, tout ne peut pas rentrer dans des listes ou inscrit sur des cartes. Certains mouvements ont aussi trouvé la victoire grâce au courage spirituel, au zèle révolutionnaire, ou la capacité d'inspirer des efforts et des engagements extraordinaires.