

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Autonomie individuelle et structures collectives au service de la transformation sociale : trois expérimentations contemporaines

Auteur : Yakim Satya Verwimp
Promoteur : Matthieu de Nanteuil
Lecteur(s) : Julien Charles & Sébastien Kennes
Année académique 2020-2021
Master en politique économique et sociale

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Autonomie individuelle et structures collectives au service de la transformation sociale : trois expérimentations contemporaines

Auteur : Yakim Satya Verwimp
Promoteur : Matthieu de Nanteuil
Lecteur(s) : Julien Charles & Sébastien Kennes
Année académique 2020-2021
Master en politique économique et sociale

Remerciements

Ce travail est l'aboutissement d'un long processus entamé il y a plus de trois ans : énormément de personnes que je ne pourrais mentionner ici ont contribué de près ou de loin à la concrétisation de ce mémoire et je tiens à les remercier.

Je remercie mon promoteur Matthieu de Nanteuil, qui a su accueillir mes nombreux doutes, m'épauler en me consacrant de précieux et généreux moments et ce depuis les prémices de ce travail. Je remercie également mon comité d'accompagnement Sébastien Kennes et Julien Charles pour leurs intérêts et le temps qu'ils m'ont consacré.

Je remercie toutes les personnes interviewées dans le cadre de ce mémoire pour la richesse de leurs partages et leurs générosités.

Je remercie mes enfants Noor et Misha qui malgré leurs jeunes âges ont compris mes indisponibilités récurrentes et m'ont soutenu tout au long de la formation de la FOPES. Je remercie mon ex-compagne Virginie Baudson pour tout son soutien et sa compréhension. Je remercie ma maman Marie Van Innis de m'avoir partagé dès mon plus jeune âge ses passions pour les questions de justice sociale et de n'avoir jamais douté de moi malgré mon parcours scolaire fort atypique.

Je remercie l'ensemble des habitants de mon habitat groupé pour l'entraide au quotidien et parmi eux plus particulièrement Julie Alluin et Peggy Deloge.

Je remercie l'ensemble de mes camarades de classe qui ont permis à cette formation d'être un lieu d'échanges, d'entraides, de co-constructions et d'amitié. Et parmi eux, je remercie tout particulièrement mon amie Céline Perria pour son soutien et ses relectures avisées.

Je remercie Camille Tauvel pour son aide précieuse et sa générosité dans les dernières lignes droites de ce travail, ainsi que Wendy Ruymen pour sa relecture finale.

Je remercie l'ensemble des professeurs pour m'avoir partagé leurs savoirs et passions, ainsi que l'ensemble du personnel de la FOPES pour leurs disponibilités et conseils judicieux.

« L'autonomie individuelle et collective sera la base d'une internationale du genre humain. La simplicité de l'auto-organisation nous offre la capacité d'annuler la complexité des sociétés bureaucratiques. »

Raoul VANEIGEM

15 juin 2021¹

¹ Extrait de la lettre de bienvenue à la délégation Zapatiste adressé par Raoul Vaneigem, le 15 juin 2021 et publié à l'adresse suivante : <https://www.viajeczapatista.be/2021/06/22/lettre-de-raoul-vaneigem/>

Table des matières

1 ^{er} Chapitre : Introduction	1
1. Mots autobiographiques	1
2. Problématique	2
3. Perspectives de recherche	5
4. Méthodologie d'enquête	6
5. Plan	7
6. Quelques précisions sémantiques	9
6.1 Une définition de l'autonomie individuelle	9
6.2 Une définition de structure collective visant la transformation sociale	10
2 ^{ème} Chapitre : Construction du cadre d'analyse	12
1. Introduction au cadre d'analyse	12
2. Comprendre l'articulation entre l'autonomie individuelle et structure collective : trois regards sociologiques	13
2.1 L'importance des normes, supports et ressources dans la question de l'autonomie militante (S. Nicourd)	13
2.2 Bouleversement et transformation des figures militantes : organisation réticulaire et autonomie individuelle (J. Ions)	15
2.3 Prendre en compte les singularités en vue de bâtir un monde commun : une vision positive et optimiste de l'individu (F. de Singly)	21
3. Pour conclure le cadre théorique : trois clés de compréhension d'articulation différenciées	27
3 ^{ème} Chapitre : La sociocratie	31
1. Une brève définition de la sociocratie	31
2. La sociocratie : d'un concept philosophique d'organisation du gouvernement à un mode de gouvernance des organisations	31
3. Les quatre piliers de la sociocratie	33
4. La sociocratie en tant que modalité d'articulation entre autonomie individuelle et structure collective	36
5. Résultats des entretiens réalisés auprès des militants au sein d'organisations d'inspiration sociocratique	38
4 ^{ème} Chapitre : Le militantisme syndical	43
1. Éléments de définition du militantisme syndical	43
2. Éléments historiques et contextuels de l'émergence du syndicalisme en Belgique	44
3. Syndicalisme de service et syndicalisme de combat : état des lieux, tensions et perspectives ...	47
4. Le militantisme syndical en tant que modalité d'articulation entre autonomie individuelle et structure collective visant la transformation sociale	52
5. Résultats des entretiens réalisés auprès de militants syndicaux	54
5 ^{ème} Chapitre : Le municipalisme libertaire	61

1. En vue de définir le municipalisme libertaire.....	61
1.1 Un éclairage sémantique	61
1.2 Municipalisme, municipalisme libertaire, communalisme : quelques précisions terminologiques	62
1.3 Le municipalisme libertaire	62
2 Éléments contextuels politiques, historiques et philosophiques relatifs à l'émergence du municipalisme libertaire.....	63
2.1 Le municipalisme libertaire, une réponse politique à une crise sociale et écologique.....	63
2.3 Un héritage qui s'ancre dans l'expérience du municipalisme ouvrier	64
2.4 Inspirations et influences politiques et philosophiques au cœur du municipalisme libertaire de Murray Bookchin	66
3. Municipalisme libertaire, principes de mises en pratique, état des lieux, tensions et perspectives	67
3.1 Principes de mise en pratique du municipalisme libertaire	68
3.2 Exploration des pratiques s'inspirant du municipalisme libertaire.....	70
3.3 Tensions et perspectives	74
4. Le municipalisme libertaire en tant que modalité d'articulation entre autonomie individuelle et structure collective.....	78
5. Résultats des entretiens réalisés dans le cadre du municipalisme libertaire	80
6 ^{ème} Chapitre : Interprétation des résultats au regard du cadre d'analyse.....	88
1. Trois clés, trois regards complémentaires sur les modalités organisationnelles étudiées.....	88
1.1 Sociocratie et autonomie individuelle : une co-construction organisationnelle évolutive qui fait place aux individualités	88
1.2 Militantisme syndical et autonomie individuelle : une organisation qui préfigure l'acteur et ne montre pas de prises en compte spécifiques des singularités individuelles.....	89
1.3 Municipalisme libertaire et autonomie individuelle : une assemblée adaptative et inclusive permettant de participer à la création de normes communes.....	90
2. Une analyse comparée des modalités organisationnelles	91
3. Éclairage de l'hypothèse au regard de l'analyse des résultats.....	92
7 ^{ème} Chapitre : Conclusion générale	94
Bibliographie.....	96
Annexe n° 1 : Listes des entretiens et items thématiques principaux	101
Annexe n° 2 : Guide d'entretien semi-directif.....	104

1^{er} Chapitre : Introduction

1. Mots autobiographiques

L'intérêt que je porte à la question de recherche traitée dans ce mémoire prend naissance dans ma propre trajectoire de vie. Commencer par situer mon ancrage, et dans une perspective de recherche, m'écarter des biais liés à la proximité que j'entretiens avec mon sujet. Comme le préconise Paugam (2012) au sujet de la posture du chercheur en sociologie, il s'agit de commencer par un premier « travail de distanciation » avec son objet d'étude².

Enfant, je vivais en France en pleine campagne. Il y avait dans ma région plus de vaches que d'habitants, la ville était loin, les espaces et moments d'échanges militants rares et difficilement accessibles. Par choix éducatif de mes parents, il n'y avait aucun écran chez moi. Les enjeux politiques et sociétaux arrivaient jusqu'à nous par de nombreuses lectures mises à disposition et par l'écoute attentive de l'émission radiophonique quotidienne *Là-bas si j'y suis*³ sur France Inter.

La fin des années 90 a été marquée au niveau des luttes écologiques en France par la reprise des essais nucléaires par le président français Jacques Chirac (1932-2019). L'opposition que ces essais ont suscité dans les mouvances écologistes et pacifistes a notamment été catalysée par les actions spectaculaires de Greenpeace. C'est dans ce contexte que s'inscrit mon premier souvenir de manifestation. J'avais 11 ans et j'avais élaboré l'idée et l'ambition de devenir activiste chez Greenpeace avec, pour motivation, de faire avancer les causes qui m'étaient chères.

Devenu jeune adulte, je réalise ce rêve et je m'engage chez Greenpeace comme activiste. Rapidement déçu par son mode d'organisation vertical et son message politique – se réclamant du « pragmatisme » – ne voulant plus mettre en cause les raisons structurelles et sous-jacentes à la crise sociale et écologique, je n'y reste que deux années.

² « Entretenir un rapport personnel à son objet renforce la difficulté d'objectivation, mais n'a rien d'anormal en soi. Il est même presque inévitable que le sociologue soit attiré par l'étude des faits sociaux qui l'ont marqué dans son passé ou le marquent encore dans son expérience quotidienne. Le sociologue doit être capable de neutraliser ses sentiments ou de refouler ses passions. Il lui faut prendre conscience de ses préférences au moment même où il délimite le champ de ses investigations et s'efforcer de rendre compte de la façon la plus objective possible des limites et des inconvénients de la relation intime qu'il entretient le plus souvent avec son objet. C'est à cette condition qu'il pourra vraiment s'affranchir des prénotions et éviter les pièges de la sociologie spontanée. » (Paugam, 2012, p. 14).

³ Émission Radio quotidienne de France Inter qui a été diffusée entre 1989 et 2014. Émission engagée aux multiples horizons et à l'ambiance d'insoumission comme en témoigne l'extrait suivant :

« Au fil du temps — dix ans déjà ! —, l'émission quotidienne de Daniel Mermet sur France-Inter est devenue une radio libre à elle toute seule. Mieux encore : un territoire libéré, une famille, une tribu, un samizdat sonore. "Là-bas si j'y suis", en effet, n'est pas seulement une magnifique innovation radiophonique que plusieurs prix ont récompensée. C'est aussi quelque chose comme un contre-pouvoir médiatique, un lieu unique de résistance à l'air du temps. Les oubliés de la grande information y retrouvent les vaincus du système, les sans-grades et sans-paillottes, les anonymes du bout de la France ou les copains de bistrot que les reporters de l'équipe Mermet savent écouter avec une fraternité sans chichis. » (Guillebaud, 2000).

Je rejoins alors des groupes d'activistes aux structures horizontales et affinitaires. Nos luttes allaient de l'opposition physique à l'expulsion de migrants à des actions de dénonciation de la percolation du capitalisme « vert » dans les questions climatiques.

Durant les années qui suivirent, j'ai cocréé un réseau européen pour défendre l'accès à la terre⁴ à destination des jeunes paysans anticapitalistes et je me suis engagé physiquement en squattant des terres appartenant à l'État français. Nous faisions pousser des légumes et constructions des barricades pour freiner l'avancée de la police.

La centaine de personnes qui participait à cette lutte le faisait avec méthode et sans chef. C'était en 2011 à Notre-Dame-des-Landes en France.⁵

Devenu jeune papa, je me suis installé dans un habitat groupé pour accueillir mes enfants dans un environnement plus apaisé et me permettant de continuer mes explorations collectives.

Au-delà des causes et des constats qui ont évolué au fil de ces années de militance, la question de l'articulation entre autonomie individuelle et engagement au sein de structures collectives est celle qui a depuis longtemps retenu mon attention. C'est cette question qui a guidé mes explorations de modes d'organisation et répertoires d'actions.

Il s'agit pour moi de mieux comprendre comment une personne peut exercer son autonomie, tout en décidant de s'organiser avec d'autres.

Pour donner suite à ce questionnement personnel, il m'a semblé important de prendre du recul avec ce sujet et d'ouvrir d'autres portes de compréhension que mes expérimentations personnelles et voir ce que les sciences sociales et les acteurs de terrain peuvent dire et apporter en compréhension à ce sujet.

2. Problématique

Traditionnellement, l'idéal de l'autonomie individuelle vise à s'extraire de toute forme d'appartenance à des collectifs. Dans cette perspective, il semble difficile de conjuguer structures collectives et autonomie individuelle. Les collectifs au service de la transformation sociale impliquent un travail de fond sur les relations sociales, dans lequel la question de l'autonomie individuelle peine à trouver place et légitimité.

⁴ Plus d'information sur le site de réseau « Reclaim The Fields » : <https://reclaimthefields.org>

⁵ Plus d'information sur l'occupation des terres à la ZAD de Notre-Dame-des-Landes : <https://zad.nadir.org/>

De façon générale, ces préoccupations ne se sont, par le passé, que peu rencontrées au sein des organisations collectives traditionnelles. Elles semblent avoir pris corps de manière ponctuelle et/ou isolées dans des expériences ou organisations d'inspirations libertaires et anarchistes.

Historiquement, l'engagement syndical a néanmoins été un moyen de coupler ces deux questions. La personne qui s'y affine acquiert différents droits et une certaine autonomie d'expression au sein de cette structure. Le syndicalisme dit « de transformation sociale » vise à modifier, voire même à subvertir et à dépasser, les structures du régime capitaliste. Il est collectif à la fois dans ses finalités et ses modalités de mobilisation. La question de l'autonomie individuelle se pose « ex post ». L'action collective est vue, prioritairement, comme créatrice d'autonomie collective. L'autonomie individuelle peut en résulter le cas échéant, mais cette dernière peut être mise de côté ou sacrifiée sur le chemin des luttes collectives.

Si l'ancienneté de la forme syndicale lui donne une place importante et une certaine solidité, elle lui confère également une lourdeur et une rigidité de fonctionnement, « [...] si bien que des mouvements plus récents paraissent plus souples, et plus adaptés aux réalités du moment. Mais leur implantation est souvent moindre, et leur capacité à faire avancer une cause [...] n'est pas forcément plus grande. » (Faniel, 2017, p.7).

Certaines actualités de ces dix dernières années viennent également interroger la question de l'articulation entre autonomie individuelle et structures collectives militantes.

À la suite de la crise financière de 2008 de nombreux mouvements comme *Occupy*, *Nuit Debout*, ou *Les Indignés* « [...] ont émergé pour contester l'hégémonie du capitalisme, l'absence de participation du peuple au pouvoir dans le cadre de la démocratie représentative, et pour créer des espaces publics de démocratie directe » (Outryve, 2020, p.223). Par leur mode d'organisation plus horizontal et ouvert que la forme syndicale, ces mouvements semblent donner plus de place à l'autonomie des individus qui y participent. Ils viennent également remettre en cause nos manières de faire démocratie et, en leur sein, posent la question de l'articulation entre pratiques individuelles et engagement collectif.

L'actualité sociale a été également marquée à partir de 2018 – et de manière plus prononcée en France – par le mouvement des *Gilets Jaunes*. L'origine de ce soulèvement spontané est liée à la contestation d'une hausse des prix du carburant et bien vite les revendications s'élargissent pour toucher également les questions liées au modèle démocratique. Comme en témoignent la revendication pour la mise en place d'un référendum d'initiative citoyenne RIC et la

présentation de listes électorales *Gilets Jaunes* aux municipales de 2020 en vue d'une reprise du pouvoir local par les assemblées citoyennes.

Liant crise sociale et écologique dans un slogan évocateur « *fin du monde fin du mois même combat !* », le mouvement des *Gilets Jaunes* semble s'ancrer dans un sentiment d'urgence trouvant également écho dans les marches pour le climat de ces dernières années.

La question de l'urgence n'est pas sans venir interroger les modes d'articulation entre l'autonomie individuelle et les structures militantes au cœur de ces mobilisations. Ainsi, pour Semal (2019), « la perspective catastrophiste en général, et l'essor plus récent des interrogations collapsologiques en particulier, radicalisent aujourd'hui ce problème : comment vivre et se mobiliser avec ou malgré la conviction qu'une forme d'effondrement s'annonce, ou qu'une forme d'effondrement est en cours ? » (p.27). Ici intervient la question de savoir si l'urgence se traduira par une tendance à un repli des individus sur les conditions de leur survie personnelle, pouvant aboutir à un délitement des liens sociaux, ou si, au contraire, elle sera le catalyseur à plus de liens sociaux et de solidarité. À ce titre, la crise du Covid-19 apparue au début des années 2020 en Europe est venue mettre en crise presque tous les secteurs de nos sociétés et surtout nos manières de mises en liens. Dans un contexte de crise sanitaire, la question de l'articulation entre l'autonomie des individus et l'ensemble des structures constitutives de la société a été fortement réactivée. Beaucoup d'efforts et de renoncements ont été demandés ou imposés aux individus par les mesures politiques mises en place. Au moment de la rédaction de ce mémoire la crise n'est pas encore derrière nous, il me semble dès lors bien prématuré de tirer des conclusions un tant soit peu distancées. Néanmoins, la crise du Covid-19 ne me semble pas avoir crédité la thèse d'une forte tendance au repli individualiste en situation de crise. Au contraire, bien des initiatives de solidarités ont vu le jour, telles que la couture et la distribution de masques, les courses pour personnes à risques, les discussions proposées aux personnes âgées vivant seules, les réquisitions de logement vide pour personnes sans domiciles, etc.

Ainsi, au travers des différentes tensions et crises que vivent nos démocraties, la question de l'articulation entre l'autonomie individuelle et les structures collectives semblent sans cesse se réactualiser tout en constituant également un enjeu important de transformation sociale.

La question de l'autonomie individuelle vient traditionnellement se greffer sur une conception libérale et négative de l'individu. Le sociologue Robert Castel interroge « cette représentation de l'individu libéral en proposant l'hypothèse qu'on ne peut pas penser l'individu sans des supports. L'individu ne tient pas debout tout seul, si je puis dire. On ne peut exister positivement

comme un individu que si on peut mobiliser des ressources, des supports, s'appuyer sur un socle de réserves » (Castel, 1998, p.2).

Jusqu'à présent, les travaux sur la transformation sociale semblent s'être davantage attachés aux résultats qu'aux modes d'articulation. Autrement dit, au fait de savoir si une action produit des impacts en matière de justice sociale plus qu'à la façon dont les acteurs s'organisent pour y parvenir.

Mon mémoire portera davantage sur les *formes* et les *processus* d'articulation entre autonomie individuelle et structures collectives que sur les *effets* – possibles ou avérés – de cette articulation. Mon hypothèse de travail est, en effet, que les manières d'articuler l'autonomie individuelle et les structures collectives occupent une place centrale au sein des structures visant la transformation sociale. De manière complémentaire, j'avancerai que l'organisation syndicale, en tant que forme d'articulation spécifique, peine à prendre en compte les aspects relevant de l'autonomie individuelle. C'est la raison pour laquelle, dans ce mémoire, j'essaierai d'identifier et de comprendre ces articulations, de voir comment elles fonctionnent sur le terrain, mais aussi de repérer leurs forces et faiblesses. Pour cela, j'aurai recours à une analyse comparée. Mon mémoire étudiera cette question à travers trois exemples : la sociocratie, le municipalisme libertaire et le militantisme syndical.

La question qui sera la mienne ne sera pas de savoir si la sociocratie, le municipalisme libertaire ou le militantisme syndical sont producteurs de transformations sociales ou sont considérés comme de « bonnes réponses » à ces préoccupations contemporaines. Il consistera plutôt à mieux comprendre comment, au sein de chacune de ces expériences, s'organise le lien entre autonomie individuelle et structures collectives en vue d'en faire ressortir leurs caractéristiques. La question de recherche qui guidera ce mémoire est donc la suivante : « Comment s'organise le lien entre autonomie individuelle et structures collectives au sein de différentes expériences militantes visant la transformation sociale ? »

3. Perspectives de recherche

À ce stade de l'élaboration de mon mémoire, il me paraît envisageable d'explicitier certaines perspectives de recherches. La manière dont s'articulera l'autonomie individuelle au sein des structures collectives sera, à mon sens, plurielle. Elle sera également fonction de facteurs culturels issus autant de l'organisation que des individus qui la composent.

Au cours de la réalisation de mon mémoire, je vais explorer plusieurs manières d'articuler autonomie individuelle et structures collectives. Pour chacune de ces manières, la question sera

axée sur les modalités d'articulation en vue d'en dégager les spécificités. Et, par la suite, en faire ressortir leurs forces et leurs faiblesses réciproques.

L'accent dans ce travail étant mis sur les formes d'articulation et non sur les résultats ancre également la question de la transformation sociale au sein de ces articulations. Ainsi, il me semble intéressant de faire ressortir en quoi les formes d'articulations issues des différentes modalités organisationnelles sont productrices, en leur sein, de transformations sociales. La transformation sociale étant ici comprise comme la transformation du rapport entre l'autonomie individuelle et la structure collective dans lequel elle prend place.

Le regard que porte ce mémoire tente d'apporter de la complexité et de la nuance à sa question de recherche. Il ne sera ici pas considéré qu'il y a une bonne ou une meilleure manière d'organiser l'articulation entre l'autonomie individuelle et les structures collectives visant la transformation sociale. Mais de faire parler les différentes modalités retenues, de leurs singularités, en vue d'en dégager le cas échéant, leur complémentarité.

4. Méthodologie d'enquête

Ce travail de recherche s'inscrit dans une *démarche compréhensive* au sein de laquelle la parole des acteurs est prise au sérieux. L'enjeu n'est pas d'avoir une somme d'entretiens représentatifs, mais d'avoir une qualité d'écoute des acteurs interviewés au sein de trois modalités organisationnelles différentes – et ce, afin d'entendre ce que ces derniers ont à dire sur la façon dont s'organise le lien entre autonomie individuelle et structures collectives visant la transformation sociale. L'objectif est de pouvoir proposer une comparaison entre ces trois modalités organisationnelles. Ces dernières ont chacune des dimensions historiques et politiques différentes qui seront présentées dans ce mémoire, mais ces dimensions ne constitueront pas la base de la comparaison. Ce qui constitue la base de la comparaison est le point de vue des acteurs qui seront rencontrés. Ces points de vue sont toujours rattachés à une façon de vivre l'articulation entre autonomie individuelle et structures collectives et c'est précisément ce qui sera central ici. Se placer du point de vue des acteurs n'est pas la seule manière de pouvoir analyser cette articulation, d'autres approches plus générales pourraient sûrement éclairer cette question de manière intéressante. L'analyse proposée ici est à la fois comparée et compréhensive, elle n'est pas exhaustive et comporte certaines forces et faiblesses.

Afin de récolter des données et apporter un éclairage à ma question de recherche, je vais me positionner dans une démarche compréhensive. Pour ce faire, je vais réaliser des entretiens semi-directifs auprès d'acteurs de terrains. Le choix d'utiliser la méthode d'entretiens semi-

directifs me permet de mieux rencontrer la visée compréhensive de cette recherche. Il n'est pas ici question d'évaluer ou comptabiliser des pratiques, mais de comprendre le point de vue des acteurs.

À cette fin, j'ai réalisé douze entretiens auprès d'acteurs issus de trois modalités organisationnelles différentes et ils sont ventilés de la sorte⁶ :

- Quatre acteurs émanant d'organisations utilisant certains outils et principes de gouvernance en sociocratie et qui s'inscrivent dans une démarche de transformation sociale.
- Quatre acteurs émanant de différentes organisations syndicales militantes.
- Quatre acteurs qui ont vécu ou peuvent témoigner d'expériences relevant du municipalisme libertaire.

5. Plan

Les chapitres dédiés à la construction du modèle d'analyse, à l'interprétation des résultats et aux conclusions sont des chapitres communs à mes différents terrains.

Pour plus de lisibilité, j'ai choisi de consacrer un chapitre par modalité organisationnelle étudiée. Dans ces trois chapitres seront exposés de manières successives : la définition, le contexte, l'histoire, les théories du milieu ainsi que le résultat des entretiens. Les différentes modalités organisationnelles ayant une histoire, une taille et un projet politique différents, certaines seront plus détaillées et comporteront également d'autres éléments supplémentaires.

La construction du modèle d'analyse

Dans ce chapitre il sera question d'exploration théorique en vue d'élargir ma compréhension du phénomène et me permettre de dégager certains concepts et hypothèses qui me permettront d'analyser par la suite les discours des acteurs. Je restreindrai mon cadre théorique aux pensées de trois sociologues qui éclairent de façon pertinente et complémentaire la question de l'articulation entre l'autonomie individuelle et les structures collectives. Il s'agit de la sociologue Sandrine Nicourd, qui apporte un regard critique à cette question tout en ancrant la discussion sur les supports organisationnels qui permettraient à l'autonomie individuelle de se développer. Il sera aussi question du sociologue Jacques Ions, qui donne un regard sur les mutations des formes de militance et de son impact sur les équilibres entre les « Je » et les

⁶ Pour plus de détails sur les acteurs interviewés, voir l'annexe y afférent en fin de mémoire.

« Nous ». Pour terminer, j'évoquerai le travail de François de Singly, qui instruit en détail la question du processus d'individualisation de nos sociétés en lien avec la question du lien social. Cette exploration sera suivie d'une conclusion reprenant les éléments les plus prégnants pour l'analyse ainsi qu'une analyse comparée portant sur certains aspects. En vue de pouvoir opérationnaliser les différentes théories dans l'analyse de mes entretiens, il sera également question de synthétiser la pensée des auteurs autour d'une question que je pourrais formuler de la façon suivante : « Qui détient la clé de l'articulation entre autonomie individuelle et structures collectives ? ».

L'observation

Comme précisé dans la partie précédente ayant trait à la méthodologie d'enquête, il sera question de réaliser des entretiens semis-directifs auprès d'acteurs émanant des trois modalités organisationnelles qui composent mon champ de recherche.

Il sera ici question d'écouter ce que les acteurs peuvent me dire sur leur organisation et la manière dont ils s'y lient, ce qui fait sens pour eux, ce qui les portent. L'idée étant qu'ils puissent me fournir des éléments de réponses sur leur manière de vivre, penser, percevoir, activer les liens entre leur autonomie propre et les structures auxquelles ils appartiennent.

Ces observations se feront en suivant la méthodologie des entretiens semi-directifs. En plus des différents prérequis liés à la posture de l'interviewer, et afin d'éviter un maximum les biais et influences envers l'interviewé, je me doterai d'un guide d'entretien⁷ qui me permettra de vérifier que les différents aspects sont bien abordés par les acteurs. Et ce dans l'intention de laisser leur parole la plus libre possible et de les interrompre le moins possible. Néanmoins en cas de trop longs égarements, je me permettrai de recentrer l'interviewer sur les questions qui nous occupent. Afin de garantir une plus grande liberté de paroles, les acteurs seront prévenus que les entretiens sont anonymes et que les données permettant de les identifier seront retirées ou modifiées.

Analyse des informations

Dans ce chapitre il sera question d'analyser les résultats des entretiens. L'analyse portera sur les formes d'articulations qui se dégagent à l'intérieur des différentes modalités organisationnelles étudiées. Cette analyse sera effectuée en partant des résultats de la perception

⁷ Le guide d'entretien se trouve en annexe de ce mémoire.

des acteurs qui auront été thématiques et mis en liens au sein de chaque modalité et présentés en fin des chapitres afférent à chaque terrain.

Pour ce faire, je vais examiner les résultats des entretiens de chaque modalité au travers des différentes clés issues du cadre d'analyse. Le fruit de cette analyse sera utilisé pour en faire une analyse comparée et pour confronter mes hypothèses de départ.

Les conclusions

Dans cette dernière partie, il sera question de reprendre les grandes lignes de ce travail, de mettre en avant les apports et limites et d'en dégager les perspectives.

6. Quelques précisions sémantiques

En vue de donner plus de précisions quant à l'usage de certains termes relatifs à ma question de recherche, il sera ici question de définir ce qui est entendu par *autonomie individuelle* d'une part, *structure collective visant la transformation sociale*, d'autre part.

6.1 Une définition de l'autonomie individuelle

Pour Coadic, l'usage du mot « autonomie » est utilisé dans de nombreux domaines « [...] et les acceptions philosophiques et sociologiques du concept sont diverses [...] » (Coadic, 2006, p.43). « Face à cette profusion de sens, rappelons l'étymologie – non contestée – du mot autonomie ; il provient de deux mots grecs : *auto*, “soi-même”, et *nomos*, “loi” ou “règle” » (Coadic, 2006, p.4). Malgré la forte présence du concept d'autonomie « [...] tant dans le discours scientifique contemporain que dans le langage courant [...] [il n'existerait pas] [...] de consensus formel sur sa signification [...] » (Coadic, 2006, p.5).

L'auteur Coadic (2006), après avoir réalisé un travail exploratoire des différentes conceptions philosophique et sociologique de l'autonomie, donne une proposition de définition de l'autonomie individuelle, qui selon ce dernier aurait le mérite de pouvoir être opérationnalisée dans le cadre de la recherche en sociologie :

Il nous semble alors que l'autonomie individuelle pourrait être conçue comme la faculté et la capacité concrète pour les individus d'effectuer les choix et de réaliser les actions qui leur importent, en s'appuyant sur leur autoréflexion, sans que des formes de manipulation, de tromperie ou de coercition viennent interférer dans leurs choix et leurs actions. (Coadic, 2006, p.31)

Cette définition de l'autonomie, renferme à la fois des éléments relatifs à la faculté et la capacité d'autoréflexion de la personne et des éléments portés sur le contexte dont la spécificité est de ne pas empêcher ou biaiser le choix et la réalisation des actions d'un individu. Le fait que le

contexte où prend cours l'autonomie individuelle et justement de ne pas empêcher ou manipuler son expression, semble également la rattacher au concept de liberté.

Le professeur de philosophie politique Édouard Delruelle, nous invite à dissocier deux conceptions de la liberté : la liberté négative de la liberté positive⁸. Pour ce dernier la liberté négative « [...] consiste à agir comme on l'entend, sans avoir à rendre compte de ses choix à quiconque » (Delruelle, 2014). Alors que la liberté positive consiste « [...] à vivre sa vie de manière autonome au sens propre : poser soi-même ses propres normes, faire ses choix d'existence en toute conscience critique par rapport à soi-même et au monde qui nous entoure » (Delruelle, 2014). La liberté positive renvoie à la conscience de l'autre. Elle est donc sociale et réflexive. Elle renvoie à la notion d'autonomie en ce qu'elle renferme également des capacités à pouvoir exercer cette liberté.

Le concept d'autonomie individuelle semble être polysémique ce qui n'est pas sans interférer avec la difficulté d'en donner une définition consensuelle. La conception de la liberté positive proposée par Delruelle, comporte à mon sens de grandes similitudes avec la définition proposée plus haut par Coadic. Certains auteurs sollicités dans la réalisation de ce mémoire utilisent également le concept d'autonomie individuelle ou celui de liberté individuelle en leur donnant une portée fortement similaire. Je pense plus particulièrement aux travaux de François de Singly ou de Jacques Ions qui seront détaillés dans la partie relative à la construction du modèle d'analyse.

En vue de donner une plus grande cohérence à ce travail, il ne sera pas question d'intervertir ces deux concepts dans les parties que je serai amenée à réaliser. Je fais le choix de n'utiliser que le concept d'autonomie individuelle auquel je donne une définition inspirée des éléments ci--avant exposés et dont voici la définition retenue :

L'autonomie individuelle est à comprendre comme la faculté, la capacité et la liberté des individus de poser leurs propres choix et de réaliser les actions qui leur importent.

6.2 Une définition de structure collective visant la transformation sociale

En vue de préciser ce qui est entendu par structure collective visant la transformation sociale dans le cadre de ce travail. Il me semble important de pouvoir en donner une définition générale tout en précisant le caractère variable en fonction de chaque modalité organisationnelle.

⁸ Distinction qu'il a lui-même empruntée au philosophe Isaiah Berlin (1909-1997).

La structure collective visant la transformation sociale est définie comme : Une organisation collective relativement structurée comportant des règles et des contraintes pour ceux qui en font partie et dont l'objectif est de changer certaines conditions sociales fondamentales dans une visée de justice sociale.

Les règles et les contraintes prendront des réalités différentes dans les trois modalités organisationnelles étudiées dans ce travail. Dans le même ordre d'idée, la question de la transformation sociale, sera également adressée de manière différente par chacune d'elles et sera fonction des raisons d'être et de ce à quoi ces dernières tentent de répondre. Ces différentes particularités relatives aux aspects des règles et contraintes et de la question de la transformation sociale, seront détaillées dans les chapitres afférant à chaque modalité organisationnelle.

2^{ème} Chapitre : Construction du cadre d'analyse

1. Introduction au cadre d'analyse

Comment s'organise le lien entre autonomie individuelle et structures collectives au sein de différentes expériences militantes visant la transformation sociale ?

Avant d'instruire cette question sur mon terrain de recherche, il me semble important d'aller voir en profondeur ce que certains sociologues ont pu étudier sur la question en vue d'en extraire un cadre d'analyse.

Pour ce faire, je me suis penché sur le travail de différents sociologues qui ont étudié la question de l'articulation entre l'individu et le collectif via plusieurs angles d'approche qui me paraissent complémentaires et donnent un éclairage intéressant et nuancé sur ma problématique.

Je commencerai par le travail de Sandrine Nicourd qui a consacré plusieurs ouvrages aux questions de la militance et des motifs de l'engagement. La question de l'autonomie individuelle au sein des collectifs est, selon elle, plus rattachée à un effet de mode et d'attente des acteurs que témoignant d'une réalité concrète. Le développement d'un militant plus autonome pourrait prendre place grâce aux supports et dispositifs mis en place par les structures organisationnelles. Cette approche me semble pouvoir apporter un regard intéressant sur ce qui, au niveau des structures, peut être mis en lien avec le développement de l'autonomie individuelle de ses membres.

Par la suite j'ai étudié la pensée de Jacques Ions qui s'est attaché à étudier les modifications des modes d'engagements contemporains. Il met en avant certaines évolutions liées à l'acteur et également aux formes de structuration des collectifs. La multi appartenance de l'acteur serait un gage de son autonomie ainsi que l'organisation réticulaire et horizontale. Dans son ouvrage *Militer aujourd'hui* (2005), il décrit deux formes archétypales de militants qu'il utilise ensuite non pas pour classer les usages, mais pour rendre compte des modifications contemporaines en cours. Par de nombreux éléments théoriques, cet ouvrage me permet d'aller regarder mon terrain de manière plus instruite – sur les évolutions et caractéristiques des modalités de structuration collectives – et de voir comment ces dernières s'articulent avec l'autonomie individuelle des acteurs.

Étudier la question des liens entre autonomie individuelle et structure collective demandait à mon sens d'aller regarder en détail le processus d'individualisation de nos sociétés et son impact sur la transformation du lien social. J'ai pour ce faire, étudié plusieurs ouvrages de François de

Singly. Grâce à son travail précis et fourni – et à un regard optimiste sur l’individualisation – je pense avoir acquis des éléments théoriques et des concepts supplémentaires qui seront par la suite à même d’enrichir mon analyse.

2. Comprendre l’articulation entre l’autonomie individuelle et structure collective : trois regards sociologiques

2.1 L’importance des normes, supports et ressources dans la question de l’autonomie militante (S. Nicourd)

Dans son ouvrage *Pourquoi s’engager ?* (2005) Sandrine Nicourd propose une analyse partant des raisons de l’individu à s’engager. Elle met ainsi en avant quatre registres auxquels les organisations militantes sont amenées à porter attention afin de conserver ou attirer leurs membres. Il s’agit des registres motivationnels suivants : « l’utilité sociale, le sens de l’engagement pour la trajectoire personnelle, le plaisir apporté par une sociabilité et un statut satisfaisant, la légitimité de l’engagement au regard des normes sociales dominantes » (Nicourd, 2005, p.194).

S’engager, et donc se lier à des structures collectives, répondrait à une série de besoins personnels et ne serait en conséquence en rien « désintéressé ». Les difficultés rencontrées par les associations pour « fidéliser » les militants ne seraient pas à comprendre dans la montée d’un individualisme ou d’un prétendu désintérêt pour les questions sociales, mais bien dans les difficultés pour les associations à répondre aux différentes attentes de ses membres (Nicourd, 2005).

Les aspects relatifs à l’autonomie au sein de collectifs d’engagements trouvent aujourd’hui, selon l’auteur, leur inscription dans les valeurs et normes sociales en vigueur. Celles-ci sont rattachées au registre de « [...] la légitimité de l’engagement au regard des normes sociales dominantes » (Nicourd, 2005, p.194). « Or la valeur sociale accordée à l’engagement et aux différentes formes qu’il peut prendre est sujette à de fortes variations historiques et sociales. Chaque période se construit ses “héros”, chaque contexte s’invente des références légitimes. » (Nicourd, 2005, p.143). Cette construction de normes sociales est également le fait d’un travail d’influences. Par l’intermédiaire des médias, individus influents et institutions donnent leurs visions de la bonne manière de s’engager et des justes causes à défendre (Nicourd, 2005).

Selon Nicourd (2005), ces visions prennent corps dans des discours qui fluctuent et s’inscrivent dans leurs époques. Ainsi, dès les années 1970 est apparu un discours – qui connut son apogée dans les années 1980 – centré sur la fin et la crise du militantisme, du politique, des idéaux, etc.

Pour passer, dans les années 1990, à un discours focalisé sur la nouveauté « [...] nouveaux militants, nouvelle gauche, nouvelle forme d'engagement... » (Nicourd, 2005, p.144).

L'engagement est alors présenté comme une solution pour sortir de la crise et reconstruire du lien social. À la dévalorisation de l'engagement intellectuel, politique ou religieux global répond ainsi une valorisation de l'engagement de proximité, pragmatique, circonscrit et affranchi à l'égard des organisations faisant preuve d'une solidarité immédiate. (Nicourd, 2005, p.144-145)

Selon Nicourd (2005), le discours qui prétend décrire la nouvelle forme d'engagement en vigueur mélange éléments descriptifs et prescriptifs. Ce discours a également tendance à opposer à la nouvelle manière de s'engager une forme passée et soi-disant révolue de vivre son engagement. Opposition qui, sur le terrain, se révélerait beaucoup plus complexe et nuancée.

Deux types de débats autour du militantisme ont monopolisé l'espace médiatique et intellectuel. Le premier interroge les progrès de l'individualisme, dans le sens positivement connoté d'une autonomie, d'une liberté plus grande des individus à l'égard des collectifs, ou dans celui plus négatif d'une désaffiliation des individus à l'égard des collectifs. Le deuxième insiste sur la rupture ou au contraire la continuité dans les engagements actuels. (Nicourd, 2005, p.196)

Ces débats ont tendance à opposer un individualisme dit « positif » à un autre qui serait considéré comme « négatif », et à opposer deux modèles archétypaux de s'engager. « Le "militant total" et le "militant affranchi" sont deux figures davantage sociales qu'historiques : l'une ne précède pas l'autre, elles synthétisent deux manières d'être militant selon ses ressources sociales et ses attentes. » (Nicourd, 2005, p.197).

Ces oppositions sur le terrain ne se vérifieraient pas de manière aussi tranchée et seraient reliées à des ressources et attentes personnelles. Si le militant « affranchi », et donc plus autonome, peut évoquer l'idée d'une séparation entre individus et structure collective, il en serait, selon l'auteur, tout autrement dans les faits :

L'individu ne trouvant des ressources qu'en lui-même défiant à l'égard de toutes formes collectives d'encadrement est surexposé, fragile, menacé. Il a besoin de supports pour construire son autonomie. Les associations continuent à étayer les individus, tant les bénévoles et les militants, que des personnes en situations de précarité et de difficultés sociales. Elles contribuent à produire des individus autonomes, parce qu'elles les dotent de supports collectifs et de ressources objectives. (Nicourd, 2005, p.201)

Ainsi en partant des motivations à l'engagement et en montrant en quoi la légitimité à s'engager est influencée par les discours normatifs sur la « bonne » manière de s'engager. Sandrine Nicourd, propose de ne pas tomber dans une conception binaire opposant une soi-disant « ancienne » à une « nouvelle » figure militante, mais de plutôt de regarder en quoi la manière de s'engager répond aux ressources et attentes personnelles des militants. La question de l'autonomie des militants serait selon elle, surtout à comprendre en partant de ce que

l'organisation offre en *supports* et *ressources* au développement de l'autonomie de ses membres.

2.2 Bouleversement et transformation des figures militantes : organisation réticulaire et autonomie individuelle (J. Ions)

Selon les recherches du sociologue Jacques Ions (2005), les incertitudes du monde et les urgences qui caractérisent notre époque donnent à l'engagement militant une composante pragmatique. Il est question d'« agir ici et maintenant »⁹ sans pour autant attendre que les structures de la société ne soient transformées et/ou adaptées (Ions, 2005).

Cette idée de risques s'enracine certes dans la conjoncture, de l'échec de grands idéaux (l'utopie communiste par exemple) à la fin des trente glorieuses et la multiplication des menaces qui pèsent sur le monde. Mais, plus que sur des éléments objectifs, cette idée va paradoxalement de pair avec le développement de la réflexivité c'est-à-dire la capacité de nos sociétés à s'interroger en temps réel sur leur devenir. (Ions, 2005, p.13)

La modification des formes de structures collectives est également, selon lui, à mettre en lien avec une approche guidée par l'urgence d'agir et le pragmatisme. Les militants auraient tendance à privilégier l'action à l'organisation, et se méfieraient des effets de l'institutionnalisation (Ions, 2005). Cette défiance n'est pas l'unique fait de mouvements spontanés ou de jeunes militants, mais « elle tend à se généraliser dans de très nombreux collectifs où l'impératif de l'action l'emporte sur celui de l'organisation » (Ions, 2005, p.50). Ce type de regroupements (mouvements, collectifs), qui à la base n'est pas pensé pour perdurer, a également tendance à ne pas recourir à des statuts juridiques ou à en respecter les codes de fonctionnement (absence de carte de membre, d'AG, etc.) (Ions, 2005).

Au-delà de la question de la primauté donnée à l'action sur les statuts de l'organisation, Jacques Ions met en avant « [...] un deuxième trait qui caractérise l'évolution actuelle des groupements militants : c'est la primauté des liaisons horizontales » (Ions, 2005, p.52).

Cette évolution serait le fait d'un affaiblissement de tout un ensemble d'organisations :

[...] L'affaiblissement de ce qu'on a appelé les conglomérats, c'est-à-dire l'existence, autour d'une tradition politique ou religieuse, d'un ensemble d'organisations (syndicales, associatives, sportives) gravitant autour d'un noyau (généralement un parti) et assurant la présence de cette tradition dans les multiples domaines de la vie sociale et dans les différents publics selon l'âge et le genre. (Ions, 2005, p.53)

⁹ Sous-titre de l'ouvrage : *Militer aujourd'hui* de Jacques Ions, 2005, p.16.

À cela s'ajoute, la perte d'intérêt pour « [...] la forme fédérative, c'est-à-dire d'une organisation verticale hiérarchisée entre les différents groupements d'une même organisation » (Ions, 2005, p.53).

Le lien qui relie aujourd'hui les organisations entre elles aurait tendance à fonctionner sous forme de réseaux horizontaux et non hiérarchiques, ayant également la particularité de pouvoir mettre en réseau aussi bien des groupes que des individus. « L'organisation réticulaire horizontale est conçue comme la meilleure forme qui puisse favoriser la souplesse organisationnelle et les initiatives individuelles. » (Ions, 2005, p.54).

Résulterait de ces évolutions l'existence d'une plus grande diversité de formes d'organisations collectives et de formes d'engagements individuels (Ions, 2005). Ce n'est pas tant le fait que des personnes puissent s'engager de manière plus ou moins forte au sein d'un collectif qui aurait changé, mais la manière dont cette « liberté » serait perçue :

Ce qui paraît davantage comme nouveau, c'est une sorte de division fonctionnelle des tâches, autorisant tout un chacun à choisir en quelque sorte son niveau d'implication, indépendamment de tout jugement de valeur sur son apport à la vie du collectif ; comme si, à l'idée d'une entrée par paliers successifs en militances, succédait l'idée d'un libre-service. (Ions, 2005, p.58)

Ainsi, au sein d'une même structure collective, des personnes peuvent s'engager de manières fort différentes : « selon les étapes de sa "carrière militante", selon ses autres rattachements, chacun s'implique différemment [...] » (Ions, 2005, p.59). Ces implications variables, qui par le passé étaient décriées, sont aujourd'hui prises en compte par les organisations et partis politiques (Ions, 2005). Selon l'auteur, il y a aujourd'hui « [...] moins de nouveaux militants que plusieurs façons de militer chez la même personne » (2005, p.60).

Les évolutions qui ont traversé les structures collectives et leurs modalités d'engagement donnent en conséquence une place beaucoup plus importante aux singularités, et viennent questionner les modes d'organisation reposant sur le principe de représentativité (Ions, 2005).

C'est donc au carrefour de ces trois exigences – efficacité, démocratie participative, parler en nom propre – éminemment contradictoires que s'expérimentent aujourd'hui des modes de fonctionnement et des processus de décisions éloignés de ceux classiquement en usage dans le monde politico-associatif. (Ions, 2005, p.65)

Pour rendre compte de ces évolutions et de ces expérimentations, Jacques Ions (2005) propose de regarder de plus près « [...] comment varient les caractéristiques du *je* et du *nous* militant, ce qui revient à examiner les jeux dialectiques entre individu et collectif » (Ions, 2005, p.72).

Dans une approche volontairement schématique, Ions (2005) propose d'opposer deux figures archétypales du militant : « [...] – celle du militant affilié, celle du militant affranchi –, deux figures correspondant à deux modèles de fonctionnement des collectifs militants, mais aussi à deux modèles d'implication personnelle dans l'espace public » (Ions, 2005, p.72).

Ces figures n'existent pas en tant que telles, mais elles permettent de rendre compte, par l'étendue qui les sépare, d'un espace où les multiples manières de s'engager aujourd'hui peuvent prendre place. Au vu de la diversité des formes d'engagement et de leurs modalités, une même personne peut aussi bien associer certains traits d'une des deux figures, que de passer d'une figure à l'autre (Ions, 2005).

La figure du militant affilié

Bien loin d'intégrer en son sein les nouvelles exigences d'efficacité, de démocratie participative et de parler en nom propre, la figure du militant affilié tend à perdre de sa légitimité. (Ions, 2005). Elle est en quelque sorte à l'image « [...] du militant dit de "masse", soldat des causes défendues dans les organisations du même nom (les "organisations de masse") » (Ions, 2005, p.72).

L'affiliation de cette figure militante est double. Elle est à la fois issue d'un héritage et/ou d'une sociabilité souvent liée à un groupe d'appartenance, tout en étant reliée à distance avec d'autres militants au sein d'une même structure et partageant les mêmes valeurs (Ions, 2005). L'adhésion prenant cours dans des milieux proches du militant, cela lui confère une forte composante émotionnelle. Pourtant, « le militant est censé n'exporter ni sa vie personnelle ni ses attaches communautaires dans la vie du collectif » (Ions, 2005, p.73).

La voix du militant affilié s'efface devant le collectif qui procède à des votes pour faire entendre la voix de ses membres. En cas de désaccord, il devra néanmoins se montrer solidaire de la décision collective et défendre un avis contraire au sien (Ions, 2005). « Les qualités personnelles, les expériences professionnelles ne sont donc ici guère de mise. Bref, le *moi* est pensé d'emblée comme haïssable. Il doit donc être éduqué, et ce n'est qu'éduqué qu'il se voit reconnu. » (Ions, 2005, p.74). Cette éducation passe par des initiations et formations aux codes de l'organisation. Leur maîtrise constitue un préalable à toute ascension hiérarchique (Ions, 2005).

Si le "je" s'efface devant les statuts et les rôles définis par le groupement, c'est aussi parce qu'existe, grâce à l'action du groupement, un grand *NOUS* (classe ouvrière, ouvriers chrétiens, parents d'élèves, etc.) qui a conquis sa place dans l'espace public et transforme chacun de ses membres en *JE* avec majuscule, fort de son appartenance, avec des milliers d'autres *JE*, à ce

NOUS clairement identifiable. Au point que l'identité personnelle peut se confondre avec l'identité militante. (Ions, 2005, p.75)

Le peu de place laissée aux singularités est également à comprendre dans l'importance que revêtent les petits *nous* dans la vie des militants affiliés (Ions, 2005). Il n'est plus ici question du grand *NOUS*, mais des petits *nous* qui se vivent quotidiennement lors des moments de partages collectifs (réunion, grèves, manifestation, etc.) souvent fusionnels et chargés en émotions (Ions, 2005). La figure du militant affilié s'étant souvent construite à la base d'une appartenance primaire, ceci rend sa séparation avec le milieu familial et professionnel beaucoup plus compliquée. Il n'est donc pas rare que des moments dits plus privés (mariage, décès, sorties, vacances, etc.) soient partagés entre militants (Ions, 2005). « Le *nous* militant est alors un *nous* convivial. » (Ions, 2005, p.76).

Quand le *moi* ne peut plus s'exprimer en dehors du *nous* on arrive à une situation que Jaques Ions (2005) qualifie de tyrannie du *nous*.

La vie militante peut alors non seulement envahir tout l'univers, mais aussi imposer une véritable double vie ou encore carrément se substituer à la vie ordinaire, imposant ses horaires, ses codes, ses obligations jusque dans la vie intime [...]. (Ions, 2005, p.78)

Témoignant de la difficulté à quitter un *nous* qui a pris une telle place dans la vie du militant affilié, les sorties sont bien souvent silencieuses et vécues dans la douleur (Ions, 2005). Quitter le *nous*, en plus de la possibilité d'être accusé de trahison, est « [...] prendre le risque considérable d'être amputé d'une partie de son existence et de se priver des ressources qui permettent de continuer à vivre » (Ions, 2005, p. 78).

Selon Ions (2005), cette figure est loin d'avoir disparu et beaucoup de déclinaisons de cette dernière persisteraient. « Cette figure avait envahi l'espace au point qu'elle valait pour toutes les autres et que la figure générique du militant se confondait avec elle, jusqu'à décourager souvent qui ne fait pas partie de la tribu. » (Ions, 2005, p.78-79).

La figure du militant affranchi

Contrairement à la figure du militant affilié, cette figure valorise les expériences personnelles tout en étant défiant par rapport à l'adhésion à des *nous* trop contraignants contre lequel il cherche à se protéger (Ions, 2005). « Signe incontestable de changement : il arrive de plus en plus fréquemment que l'on sorte de l'activité militante sans drame ni honte. » (Ions, 2005, p.80).

Le militant affranchi opère une double prise de distance : « [...] d'une part, la prise de distance avec le *nous* militant, d'autre part, la prise de distance avec son propre engagement. Ces processus s'inscrivent dans le mouvement général d'individualisation qui fait que les individus sont de moins en moins réductibles à leurs seuls statuts et rôles » (Ions, 2005, p.80).

Cette prise de distance avec le *nous* militant se traduit de différentes manières : affranchissement par rapport à toutes les affiliations (héritées, transmises, ou revendiquées) et leurs valeurs, affranchissement par rapport aux réseaux verticaux (Ions, 2005).

Pour la figure du militant affranchi, il n'est plus nécessaire de partager les valeurs d'une organisation pour y militer. L'identité individuelle s'éloigne de l'identité collective. Des collectifs horizontaux apparaissent et font « [...] de plus en plus militer ensemble des gens qui ne partagent rien d'autre que cette pratique » (Ions, 2005, p.81).

Le militant affranchi, contrairement aux militants affiliés, est donc celui qui affirme vouloir préserver son quant-à-soi. La pluri appartenance, l'implication différencier selon les groupements peuvent être autant de modalités de cette préservation de soi. Militer aujourd'hui ne signifie pas se soumettre à des rôles établis et abandonner sa propre personnalité. Cette dernière est au contraire de plus en plus perçue comme une ressource au bénéfice du collectif. En ce sens, il y a bien inversion des rapports entre le *je* et le *nous*. Prêt à s'investir localement sur les objectifs précis le *je* est moins prompt à se battre pour assurer la pérennité des structures associatives. (Ions, 2005, p.82-83)

Cette figure du militant aux modalités d'engagements et appartenances plurielles est « [...] parfois présenté comme trop individualiste, au sens d'égoïste, pour faire exister l'institution d'appartenance » (Ions, 2005, p.83). Cela est également en lien avec le fait que son identité (même militante) n'est plus seulement définie par une seule appartenance, et que ce dernier trouve également son énergie en s'investissant dans d'autres mondes sociaux (Ions, 2005). Mais ceci n'empêche en rien l'intensité de son engagement personnel. « Avec la montée de l'engagement en nom personnel, ce qui menace le militant, c'est moins l'oubli de lui-même sous le masque des rôles obligé que sa propre perte par défaut de cuirasse. » (Ions, 2005, p.83-84).

[...] Quand chacun entend répondre de soi, nul ne peut s'abriter derrière la structure ou son milieu culturel. Si le militant affranchi a conquis le droit à la parole, il ne jouit plus de la protection du collectif. Ainsi, parce que les deux ensembles d'appartenance – celui du milieu socialisant et celui de l'organisation – font défaut, l'individu peut se trouver pris dans une spirale où, s'identifiant personnellement à la cause défendue, il perd tout soutien extérieur et risque alors son propre moi. (Ions, 2005, p.84)

Militer aujourd'hui

L'agir militant, primant aujourd'hui sur l'organisation, fait émerger une grande diversité de formes d'organisations. La tendance qui s'impose est selon Jacques Ions (2005) une « [...] prédominance de formes de groupements non hiérarchiques, la constitution de réseaux horizontaux pouvant dépasser les frontières aussi bien sectorielles que nationales » (Ions, 2005, p.124).

Au niveau des engagements militants, c'est la pluri appartenance qui se développe, permettant aux militants un engagement dit « à la carte » et révocable (Ions, 2005).

Groupements récents, aussi bien que groupements anciens, doivent composer avec cette exigence de résultats comme avec une plus grande souplesse dans l'organisation interne et les modes de décision, et renoncer au strict contrôle de ceux qui agissent en leur sein. Simultanément, tend à se dissoudre la frontière entre bénévoles et militants qu'avaient tracée ces derniers au nom de la visée ultime de transformation du monde comme au nom du format nécessairement collectif et organisé de l'action. C'est pourquoi l'ensemble du paysage militant peut être décrit comme un puzzle où plus personne ne peut prétendre détenir seul la bonne définition du militantisme. (Ions, 2005, p.125)

Un nouveau mouvement s'inscrit dans une histoire qui le constitue partiellement, et ses membres ont pour particularité d'avoir des profils très divers les uns des autres. « Pas plus que de parler d'anciens et de nouveaux acteurs, il n'est donc pas exact de prétendre opposer nouveaux et anciens mouvements. » (Ions, 2005, p.126). Néanmoins dans ce processus de transformation du milieu militant, « [...] le militantisme partisan perd de son rôle central » (Ions, 2005, p.127).

L'écart entre les militants et le monde politique institué est également selon Jacques Ions (2005) un des traits réguliers et communs des mobilisations :

[...] [Cet écart] peut être volontaire, de la part de militants hostiles [...], [il] [...] peut aussi être le fait d'indifférence, de la part de nombre de bénévoles associatifs [...] [préoccuper par l'agir « ici et maintenant »] [...] enfin [il peut] être en quelque sorte provisoire de la part d'adhérents de partis politiques ou de syndicats [...] [selon que leur action soit moins orientée solution plus institutionnelle et/ou généraliste]. (Ions, 2005, p.127)

L'existence d'un écart ne veut pas dire que des ponts n'existent plus, ni même que des mélanges entre militants issus du milieu politique institué et militant non issus de ces milieux ne peuvent se faire à l'occasion d'un mouvement ou d'une mobilisation. Ce que cet écart semble mettre à jour, c'est que « [...] la sphère politique n'apparaît plus comme le prolongement "naturel" des luttes militantes quelles qu'elles soient. La question du "débouche politique" est d'ailleurs de moins en moins bien reçue par de nombreux militants qui pensent leur action comme suffisant

à elle-même » (Ions, 2005, p.128). Avec pour conséquence de cet écart, une forme de déconnection entre militants et sphère politique instituée. Coupée du terrain militant, cette dernière « [...] n'est plus la surface principale d'expression des conflits qui partagent le monde social, et tend à ne devenir qu'un lieu de régulation, privée également qu'elle est des dimensions utopiques qui permettent d'énoncer le sens de l'avenir » (Ions, 2005, p.129).

Jacques Ions (2005) nous invite à ne pas regarder cette déconnection comme une perte, mais comme une évolution. Cette dernière ayant pour mérite de permettre à toute une frange de la population, qui était traditionnellement exclue de la politique (femmes, jeunes, chômeurs, immigrés, groupes des « sans », etc.), de se saisir de questions politiques.

Par ce que l'estime de soi peut beaucoup moins s'appuyer sur des sentiments d'appartenance collective, les luttes pour la dignité individuelle prennent une importance capitale, qu'elles s'organisent collectivement ou non. L'engagement, loin de s'opérer sur la base d'une rupture d'avec la réalité concrète de l'individu se construit au contraire dans la continuité de cette dernière et porte en public des questions de tout un chacun qui sont souvent les questions de tout le monde. (Ions, 2005, p.131)

Cet ancrage du particulier dans le général, et en somme une inscription du politique dans le quotidien des individus, vient questionner la conception de la démocratie. Celle-ci « [...] n'est alors pas pensée comme une institution extérieure, mais comme une forme d'existence déjà présente dans nos pratiques quotidiennes » (p.134). Mais ceci n'équivaut pas à un repli sur soi et au développement de vision à court terme. C'est que « [...] proche et lointain, local et global, particulier et général, personnel et collectif se conjuguent davantage qu'ils ne s'opposent » (Ions, 2005, p.132-133).

2.3 Prendre en compte les singularités en vue de bâtir un monde commun : une vision positive et optimiste de l'individu (F. de Singly)

« Le problème du lien social peut être posé ainsi : démontrer comment le lien est compatible avec la liberté des gens ? » (Singly, 2003, p.12). La réponse donnée est bien souvent liée à une vision négative du rôle de l'individu dans la modernité. Ainsi « le monde moderne basculerait dans la décadence, la dépression, l'atomisation, voire la sauvagerie » (Singly, 2003, p.12). L'inquiétude liée à l'individualisation est née après la Révolution française et ressurgit avec vigueur au milieu du vingtième siècle en réaction à l'acquisition de nouveaux droits – autrefois réservés uniquement aux hommes – par les femmes et les enfants. Par la suite, cette défiance n'a cessé de prendre de l'ampleur dans le discours des sciences sociales (Singly, 2003). Ce processus d'individualisation amène avec lui son inévitable lot d'inconnues et d'incertitudes que certains confondent avec la notion de risque et de danger (Singly, 2003). C'est un fait

qu'une société centrée sur les individus est moins solide que les sociétés holistes d'antan, mais « penser ce mouvement principalement sous le signe négatif mène à une impasse qui menace la sociologie » (Singly, 2003, p.13). La sociologie née pour tenter de trouver des réponses à l'avènement d'une société basée sur l'individu, elle échouerait à y voir des aspects positifs (Singly, 2003) :

[...] Cette science sociale n'a su proposer, le plus souvent, même sous la plume d'hommes progressistes, qu'une vision du monde nostalgique, en rêvant d'un retour à une société traditionnelle qui tiendrait mieux. Elle n'appréhende pas de manière positive un "vivre ensemble" entre individus se définissant plus par eux même que par l'appartenance à un groupe, entre individus qui semblent désaffiliés. (Singly, 2003, p.13)

Cette nostalgie est pourtant loin des réalités et des aspirations des individus. Contrairement à la société holiste qui liait les individus dès leur naissance, « [...] la société contemporaine (occidentale) réunit des individus qui sont désormais individualisés [...] » (Singly, 2003, p.14). Les individus peuvent vouloir une société bien tenue pour les autres, mais ne veulent rien de tel pour leur vie personnelle (Singly, 2003). « Ainsi apparaît une contradiction principale des sociétés contemporaines : si les individus souhaitent plutôt un lien social "fort", ils ne veulent pas pour autant, en payer le prix qui consisterait à diminuer leur liberté. » (Singly, 2003, p.15). Bien que la stabilité d'une société ou d'une relation puisse être enviable, la liberté élective, qui permet à l'individu de choisir ses partenaires, ses amis et ses députés, est un bien supérieur (Singly, 2003). « La tension entre liberté et stabilité tant à être régulée le plus fréquemment selon le principe hiérarchique qui constitue, sans doute, la spécificité des sociétés modernes avancées. La liberté pèse davantage que les autres considérations. » (Singly, 2003, p.16).

La nostalgie des sociétés holistes existe et est bien présente chez les tenants de l'ordre public, mais « il s'agit d'une illusion, ces sociétés ayant disparu, pour des raisons, aussi bien philosophiques, sociales qu'économiques (le marché demande également des individus détachés) » (Singly, 2003, p.16-17). Nos sociétés modernes et démocratiques n'ont plus d'autre choix que d'accepter cette évolution et d'« [...] inventer un autre type de lien social » (Singly, 2003, p.17).

La vision souvent négative de la modernité portée par la gauche socialiste est également liée à sa difficulté à composer avec « [...] les individus modernes et leur appréciation de l'individualisation. Elle préfère le collectif, laissant l'individuel aux sirènes du libéralisme capitaliste ou politique » (Singly, 2003, p.17). Elle semble ainsi « [...] oublier que l'individualisation a deux faces : celle de l'individu, pris dans les tenailles du marché mondial ;

celle de l'individu, libre de choisir ses proches, ses appartenances, de les rompre » (Singly, 2003, p.17).

François de Singly (2003) propose un travail de réflexion qui s'appuie sur de nombreuses enquêtes et propose une vision de l'individu qui s'oppose au modèle du tout libéral et au modèle du tout communautaire. Il met en avant des modalités du lien social qui intègre une forte dimension élective et contractuelle, « [...] l'amitié au niveau des relations interpersonnelles, et l'association à un niveau plus général » (Singly, 2003, p.19).

Le principe électif inscrit dans le lien même l'expression de la liberté individuelle, il concilie ainsi l'individuel et le collectif. Il ne règle pas le problème de la fragilité, mais il parvient à faire en sorte que l'individualisme soit relationnel. (Singly, 2003, p.19)

L'individualisation contemporaine ne veut pas dire que les individus apprécieraient la solitude et l'absence de lien, mais plutôt le fait que les individus auraient tendance à privilégier la pluri appartenance au lien unique (Singly, 2003). « La multiplication des appartenances engendre une diversité des liens qui, pris un à un, sont moins solides, mais qui, ensemble, font tenir et les individus et la société. » (Singly, 2003, p.22).

« C'est en pouvant se déplacer d'un groupe à un autre, en pouvant prendre distance de ses proches, que l'individu individualisé peut à la fois se définir comme membre d'un groupe et comme doté d'une personnalité indépendante et autonome. » (Singly, 2003, p.23).

Les personnes qui restent le plus attachées à leur quartier ou à leur communauté sont bien souvent des personnes qui ne trouvent pas d'autres reconnaissances ou des personnes qui ne peuvent pas pour des raisons matérielles s'en défaire (Singly, 2003). Ainsi, « la revendication d'un lien traditionnel, de type communautaire, reflète avant tout la marque d'un manque, d'une impossibilité de voyager dans l'espace social. » (Singly, 2003, p.24). Intervient donc la notion d'égalité, une composante essentielle à la question de la liberté individuelle. « La liberté n'a de sens que lorsqu'elle est associée à l'égalité. » (Singly, 2003, p.24).

Les liens doivent se transformer en attachement, terme préférable – en tant qu'idéal – à celui de lien, dans la mesure où la référence aux affects est plus explicite. [...] Dans les sociétés contemporaines, une des spécificités du lien est la présence dans cette coloration affective. Mais celle-ci a été oubliée, occultée par les théories sociologiques et sociales du lien. (Singly, 2003, p.24)

La conception du lien social n'a pas toujours permis une coloration affective. De manière schématique et historique, il est intéressant de noter que dans la première période de la modernité (de la Révolution Française au milieu du XXe siècle) se développe la conception de

« l'universalisme abstrait » qui tente de définir ce que les individus ont en commun en mettant de côté leurs aspects plus personnels :

L'individu s'individualise, en étant moins soumis aux autorités, à ses appartenances reçues. Il doit s'émanciper. De ce principe incontestable, a été tiré un corollaire. Pour vivre dans la nouvelle société, l'individu ne devait conserver que deux dimensions de son identité : ses appartenances à la commune humanité et à la nation. "Homme" et "citoyens", au sens de la Déclaration des droits de l'Homme et du Citoyen. Ainsi dépouillée, la personne disparaît presque ; il ne lui reste que la raison. Cette capacité, cette raison lui ouvre la possibilité de participer à la "discussion", prônée par Habermas (1991). Il devait s'émanciper aussi de lui-même, renoncer à ses passions, à ses amours, à ses affects, ou tout au moins il devait les cantonner dans sa vie privée. (Singly, 2003, p.25)

À partir de la seconde partie de la modernité – que François de Singly (2003) situe à partir des années 1960 – se développe une conception d'un individualisme plus « concret ». Ce n'est pas le principe d'émancipation issu de la première modernité qui est contesté, mais son corollaire : « En effet, le renoncement apparaît incompatible avec la revendication de la liberté et de l'épanouissement individuel. Le lien est toujours nécessaire, mais avec des individus complets. » (Singly, 2003, p.25).

L'individualisme « concret » renvoie aux particularités individuelles – ce qui fait que je suis vraiment unique et différent des autres –, l'individualisme « abstrait » renvoie quant à lui aux particularités communes à tous les humains (Singly, 2005). Ces deux formes d'individualisme sont à l'origine d'une tension traversant nos sociétés modernes. L'une est rattachée à la notion d'égalité et de partages, et l'autre à la différence et à ce qui sépare. Elles sont complémentaires – leur dosage relève d'éléments contextuels, culturels et historiques – et il est important que l'une ne prenne pas l'ascendant sur l'autre (Singly, 2005). :

L'individualisme ne peut être humanisme que s'il parvient à conserver un certain équilibre entre l'individu abstrait et l'individu concret. Sous la seconde modernité, par effet de balancier, les risques existent qu'il y ait un excès de l'individu concret soit sous la forme de l'individualisme concurrentiel, soutenu par l'expansion du marché et du capitalisme, soit sous la forme exclusive des revendications différentialistes. Or, individualisme abstrait et individualisme concret ne sont pas de même niveau. Le second n'est légitime, selon moi, que sous le couvert d'une conception de la commune humanité. (Singly, 2005, p.116)

Singly (2003) s'attache à analyser la crise du lien social qui traverse notre modernité (ici analysée au travers de la crise de la transmission, de la stabilité, des normes et de la raison). Pour l'auteur « la "crise" du lien social est, par définition, une caractéristique des sociétés modernes. Elle n'est pas un raté du modèle, elle est constitutive du modèle. Nous serons en crise tant que nous serons dans des sociétés démocratiques. » (Singly, 2003, p.184). L'usage fréquent du mot « crise » pour décrire nos sociétés modernes par les intellectuels et sociologues

progressistes témoigne d'un paradoxe : « alors que leurs préférences politiques et idéologiques valorisent les sociétés modernes et démocratiques, ils voudraient tant que le fonctionnement social ressemble à celui des sociétés antérieures » (Singly, 2003, p.184).

La liberté individuelle porte, dans la pensée de François de Singly, une forte dimension élective. Au niveau culturel, elle ne serait pas le fait d'une négation et/ou d'un effacement des appartenances, mais d'une possibilité de choisir en conscience dans son propre héritage les traits que l'individu désire conserver (2003). Au niveau des modalités relationnelles, il est également question de lien électif et de la possibilité de s'en libérer : l'amour (librement consenti) et l'amitié entre individus d'un groupe permettent mobilité et engagements variables. Être libre dans ses liens ne signifie pas ne pas être lié, mais faire le choix de ses liens en privilégiant la multitude de liens au lien unique. « Aucun lien ne peut être total, sinon il devient chaîne supprimant le sentiment de liberté. » (Singly, 2003, p.211).

L'approche « idéale » du lien social développée par Singly (2003) est constituée d'un équilibre entre aspects « concrets » et « abstraits » de l'individu. Ce qui conduit également à ne plus cloisonner les éléments de la sphère dite publique – qui est plus rattachée à la raison – des éléments de la sphère privée – qui est plus rattachée à l'affectif et l'émotionnel :

On peut se protéger dans le monde professionnel, et aussi dans le monde privé, en ne se livrant pas entièrement à autrui, en contrôlant les informations sur soi. Mais la contrepartie est alors l'impossibilité de développer une identité complète. (Singly, 2003, p.197)

« L'émotion personnelle n'a pas à être chassée par la raison universelle. » (Singly, 2003, p.168). Ici aussi, il est question d'équilibre entre s'exprimer et se répandre, entre donner une place aux émotions et toute la place. L'individu multidimensionnel tente ainsi d'allier dimensions personnelles et statutaires en vue de rendre possible un lien social plus complexe et plus en phase avec les exigences de la vie contemporaine (Singly, 2003) :

La société moderne ne se caractérise pas uniquement par la raison, par l'élection entre citoyens libres ; elle est aussi un espace où les individus s'élisent, amoureusement, amicalement. L'affection se développe tout autant sous le régime de la "société" que sous le régime de la "communauté". (Singly, 2003, p.188-189)

Les personnes ont tendance à rechercher la coloration de la convivialité dans leurs liens sociaux, et ce pour ce qu'elle apporte de chaleur et d'affectif, mais également parce qu'elle n'est pas incompatible avec « [...] le droit d'être séparés, d'être des individus individualisés » (Singly, 2003, p.207).

L'intégration des dimensions de l'individu concret dans la sphère politique se heurte au « [...] postulat selon lequel l'intérêt commun est *a priori* universel et l'intérêt négocié renvoie à un compromis bancal entre intérêts particuliers (Singly, 2003, p.176-177) ». Pour François de Singly (2003) cette lecture peut être dépassée si l'on veut bien considérer que les problèmes de cette intégration sont issus de la seconde modernité, qui a fait naître un décalage en faveur des libertés individuelles sur les libertés collectives, c'est-à-dire les possibilités des groupes « [...] "à définir ensemble les conditions dans lesquelles elles veulent vivre" » (M. Jacquemain, 2002, p.75, cité dans Singly, 2003, p.176). Cette distance a conduit à une « [...] supériorité du "consommateur" sur le "citoyen" » (Singly, 2003, p.176). L'individu trouvant plus de pouvoir dans son rôle de consommateur, serait plus enclin de désertir son rôle de citoyen. L'enjeu pour sortir de cette crise du lien social serait de remettre plus de pouvoir dans le rôle de citoyen (Singly, 2003).

Ce changement requiert de la part des autorités politiques et des experts de se dégager de la méfiance qu'ils ont envers les individus qu'ils considèrent comme incapables de se dégager d'une trop grande influence de leurs affects et intérêts personnels, et d'explorer des formes de démocratie plus participatives que consultatives (Singly, 2003).

Dans cette perspective, l'objectif de la démocratie n'est pas d'abord de dégager un intérêt général ; il est de bâtir un monde commun, élaboré ensemble. [...] Le consensus doit se dégager par la confrontation, par la découverte que les autres ont aussi de bonnes raisons. (Singly, 2003, p.179)

Dans cette optique, les singularités sont admises et assumées. Elles sont en quelque sorte la matière première permettant de bâtir un monde commun. Les frontières et les identités se transforment entre, d'un côté ceux qui savent et décident, et ceux qui vivent et revendiquent (Singly, 2003). « Une fois admis les préalables, une des difficultés de cette "démocratie dialogique" réside dans la grande variation des formes de la parole. » (Singly, 2003, p.179). En effet, comment concilier la parole d'une personne qui vit une situation, d'un professionnel et d'un comité d'experts ? :

C'est une ressource dans un débat puisqu'il semble que ceux qui disposent d'un tel langage sont aussi ceux qui prennent mieux en charge l'universel. On retrouve la domination d'un universalisme abstrait qui tend à confondre la généralité et l'intérêt général, grâce à ce terme de "général" qui sert de passeur entre les deux registres. Or rien ne prouve que le discours "général" soit plus représentatif de l'intérêt "général" qu'un discours moins "général". (Singly, 2003, p.180)

Singly s'attache à nous présenter une vision optimiste de l'individualisme, où celui-ci serait social, démocratique et émancipé. Il va donner une description de cet individualisme idéalisé à

l'occasion d'une conférence à Lille en 2004 et publiée dans l'ouvrage *L'individualisme est un humanisme* (2011) et dont est tiré l'extrait suivant :

L'idéal de l'individualisme ne s'éloigne pas du social, il en dessine au contraire les contours qui sont ceux de la démocratie. Avec le modèle d'un individu émancipé, l'individualisme est un humanisme, dessinant un monde idéal où chaque être humain pourrait se développer et devenir lui-même, en desserrant le plus possible les contraintes sociales imposées. Cet individu émancipé n'est pas un individu "détaché" de tout lien et du social, heureux sur une île déserte. Il a, idéalement, le pouvoir – reconnu et validé socialement – de définir ses appartenances, de décider de sa vie, de résister aux évidences d'une identité que d'autres lui imposeraient. L'individualisme est un humanisme à certaines conditions, philosophiques – avec une conception de l'individu indépendant et autonome – et sociales, politiques – avec les conditions permettant à chacun de développer un tel projet. L'individualisme n'a de sens que si cet idéal n'est pas réservé aux seules personnes disposant des ressources suffisantes, que si aucune partie de l'humanité n'est exclue d'une telle utopie. Ainsi conçu, l'individualisme est donc intrinsèquement politique, se situant dans le camp opposé au libéralisme politique et économique puisqu'il doit créer les conditions autorisant tout individu, quelles que soient sa couleur, sa nationalité, son origine sociale, quels que soient son genre, son âge, à avoir le droit d'être un "homme" (au sens des droits de l'homme). (Singly, 2011, p. 10-11)

3. Pour conclure le cadre théorique : trois clés de compréhension d'articulation différenciées

Les travaux de Sandrine Nicourd consultés mettent en avant les questions relatives aux conditions de développement de l'autonomie individuelle. En partant du collectif – qui est un soutien au développement des autonomies individuelles – elle met l'accent sur les aspects liés aux structures. Ces dernières permettent le développement de l'autonomie de ses membres par le biais de *supports et ressources* qu'elles mettent à leur disposition. Selon Sandrine Nicourd, la question de l'autonomie individuelle au sein des structures collectives agite les débats contemporains – liés à la question de l'individualisme positif – et s'inscrit dans un effet de mode qui ne se vérifierait pas sur le terrain. Cette approche, centrée sur l'organisation, permet à mon sens de mettre l'accent sur les modalités et ressources organisationnelles en vue d'en dégager les éléments qui seraient en mesure de favoriser l'autonomie des individus.

L'idée que les modalités organisationnelles aient un impact sur l'autonomie des acteurs trouve également écho dans la pensée de Jacques Ions quand il affirme que « l'organisation réticulaire horizontale est conçue comme la meilleure forme qui puisse favoriser la souplesse organisationnelle et les initiatives individuelles » (Ions, 2005, p.54). Pour ce dernier, ce sont les organisations qui ont dû s'adapter aux nouvelles temporalités de l'agir militant : *agir ici et maintenant*. Cette primauté de l'action sur l'organisation réclame plus de souplesse que ce que les organisations verticales permettent, et pousse donc les organisations à proposer d'autres

articulations entre la structure et l'individu. C'est d'ailleurs de ces modalités de l'articulation qu'il est question dans son travail d'analyse des figures militantes. Il propose deux figures archétypales de militants, le *militant affilié* et le *militant affranchi*, et pour chacune des figures, « [...] comment varient les caractéristiques du *je* et du *nous* militants, ce qui revient à examiner les jeux dialectiques entre individu et collectif » (Ions, 2005, p.72). Il me semble pertinent de mettre ces figures militantes en lien avec une partie du travail de François de Singly. Ce dernier développe une conception historique de l'individu et du lien social, et propose les concepts *d'individu abstrait* et *individu concret*. Ce sont également des figures archétypales et historiques du lien social. Dans cette optique, il est également question d'un « jeu » entre le « je » et les « nous », entre l'individu et le collectif :

Un “je” possible parce que les “nous” qui l'entourent ne l'enferment pas, mais au contraire soutiennent ce qu'il veut être, un “je” qui en retour, par son développement personnel, enrichit ces “nous”. (Singly, 2005, p.11)

Il est également intéressant de noter que, tant pour Jacques Ions – avec les figures militantes – que pour François de Singly – avec les types d'individus – un acteur ne peut se retrouver entièrement dans l'une ou l'autre figure ou type d'individu. Le risque est de tomber dans une posture problématique et pathologique. En ce sens, la question de l'articulation entre les structures collectives et l'autonomie individuelle relève d'un équilibre qui est lui-même différent dans chaque situation, car il dépend d'éléments aussi bien personnels que contextuels. De plus, les deux approches observent des bouleversements et des tendances : le modèle du *militant affilié* et partisan perd sa place d'unique figure militante pour laisser plus de place aux aspects relatifs à celle du *militant affranchi*. *L'individu abstrait* ne suffit plus au lien social contemporain, qui doit composer avec les dimensions plus singulières et affectives relatives à l'*individu concret*.

La liberté selon Singly résulte dans le fait de pouvoir choisir ses appartenances et de pouvoir, le cas échéant, s'en défaire. La solidité du lien social ne serait plus le fait de la présence d'un lien unique chez une personne, mais au contraire par l'élaboration d'une multitude de liens. La multiplication des appartenances est à la fois gage de liberté et de solidité du lien social. On retrouve également chez Jacques Ions la question des liens multiples, à la nuance que ceux-ci sont abordés comme une préservation de liberté et non en lien avec la question du lien social : « La pluri appartenance, l'implication différenciée selon les groupements peuvent être autant de modalités de cette préservation de soi. » (Ions, 2005, p.82-83).

La plus grande place revendiquée à l'*individu concret* – à partir des années 1960 – vient s'opposer à l'idée que l'individu doit se débarrasser de ses affects, préférences et émotions afin

de s'émanciper. Il ne doit donc plus cantonner les aspects de sa singularité uniquement dans sa sphère privée. Cette conception du lien social se heurte à l'idée que les affects, préférences et émotions seraient, en quelque sorte, l'antithèse du lien social entre citoyens. Pour François de Singly, l'intégration d'éléments singuliers issus des individus dans la réalité du lien social est une condition à être pleinement soi. Ici aussi il est question d'équilibre ; ne pas confondre expression des singularités et déversoir émotionnel sans limites. Cette *coloration affective* du lien social renvoie à la conception idéalisée du lien social mettant en scène des *individus complets*, incarnant l'équilibre entre les deux formes d'individus. La liberté d'être soi, de venir au sein des collectifs avec ses propres éléments de singularité, est également à mettre en lien avec la recherche de liens sociaux à teneur plus chaleureuse. La convivialité serait la coloration de ces liens, en ce qu'elle permet à *l'individu complet* de se déployer. Elle permettrait également à l'individu de se séparer du groupe sans que cela ne coûte préjudice à quiconque.

La prise en compte des singularités – liée au développement de *l'individu concret* – fait entrer les singularités dans les débats communs. Selon François de Singly, ces changements invitent les autorités politiques et structures collectives à ne plus considérer l'expression du vécu comme étant moins important et moins légitime que la parole plus généraliste. Trouver comment associer la grande *variation des paroles* devient un enjeu central des autorités politiques et structures collectives. L'enjeu est profondément démocratique vu qu'il s'agit de permettre de donner une place à chacun afin de coconstruire un monde commun.

Les trois auteurs donnent des réponses contrastées à la question de savoir comment s'organise le lien entre autonomie individuelle et structures collectives. En vue de rendre ces différentes réponses opérationnelles et utilisables pour l'analyse de mon terrain, il me semble pertinent de dégager pour chacune d'entre-elles la tendance majoritaire quant à la question de qui détient la clé du lien entre autonomie individuelle et structures collectives :

- Sandrine Nicourd, développe une vision non individualiste. C'est l'organisation militante qui, via la mise à dispositions de *supports* et *ressources*, permet à l'individu de développer son autonomie. Le rôle de l'organisation est ici central dans la question de l'autonomie individuelle. *C'est l'organisation qui a la clé.*
- Jacques Ions, développe une vision centrée sur la transformation du milieu de la militance où l'impératif de l'action et de résultats a poussé les structures à devoir s'adapter et proposer d'autres formes de liens plus souples et plus horizontales et moins hiérarchiques. Bouleversement qui a également eu pour conséquence de faire apparaître

d'autres figures militantes plus affranchies que celle du militant *partisan* qui prévalait jusqu'alors. Dans cette approche la question de l'articulation de l'autonomie individuelle est vue sous l'angle des transformations. *C'est le processus de transformation qui en a la clé.*

- François de Singly développe une vision positive et relationnelle de l'individu. Partant du processus historique d'individualisation, il met en avant deux formes d'individu : l'individu *abstrait* et l'individu *concret*. Le lien social trouve ici sa solidité dans la pluri appartenance et le fait d'y intégrer les dimensions plus singulières et affectives de l'individu *concret*. Dans cette conception le lien entre autonomie individuelle et structures collectives est vu sous l'angle de la libre adhésion des individus. *Ce sont les individus qui en ont la clé.*

3^{ème} Chapitre : La sociocratie

Afin d'instruire ma question de recherche au regard des entretiens d'acteur émanant d'organisation et collectifs utilisant la sociocratie comme mode d'organisation. Il me semble intéressant d'explicitier certains éléments historiques et contextuels relatifs à l'émergence de la sociocratie, de dégager les principes et modalités fondamentaux afin de pouvoir, par la suite, en extraire les spécificités en vue de mettre en lumière ses particularités d'articulations entre autonomies individuelles et structure collective tout en me permettant de réaliser une analyse plus instruite de mes entretiens.

1. Une brève définition de la sociocratie

La sociocratie désigne à la fois des méthodes de prise de décision et un mode de gestion et de gouvernance des organisations et des groupes. Le mode de gouvernance sociocratique dépasse la simple utilisation de ses outils et est « [...] basé sur la participation de tous les membres d'une organisation aux prises de décisions stratégiques et qui fonctionne à partir de quatre règles : l'organisation en cercles, le consentement, l'élection sans candidat et le double lien » (Douillé et al., 2015, p.24).

2. La sociocratie : d'un concept philosophique d'organisation du gouvernement à un mode de gouvernance des organisations

Étymologiquement, le mot, sociocratie vient du latin *socius* (social, société) et de l'ancien Grec *kratos* (pouvoir, autorité).

Le concept de sociocratie a été attribué au philosophe positiviste français Auguste Comte (1798-1857). Dans cette utilisation, la sociocratie fait référence à une théorie d'organisation du gouvernement afin qu'il appartienne à toute la société. Selon A. Comte, il s'agissait de « [...] délivrer l'Occident d'une démocratie anarchique et d'une aristocratie rétrograde, pour constituer, autant que possible, une vraie sociocratie, qui fasse sagement concourir à la commune régénération toutes les forces humaines [...] » (1891, p.1-2).

Un peu plus tard le terme de sociocratie réapparaît chez l'écrivain et homme politique français Eugène Fournière (1898-1902) qui publia en 1910 : *La sociocratie. Essai de politique positive*¹⁰.

[...] Critiquant les impasses du socialisme orthodoxe, il propose un plaidoyer pour un autre régime politique et social, la sociocratie, auto-gouvernement de la société par les associations,

¹⁰ Ouvrage numérisé et accessible en ligne sur : <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k5450356r/f6.item>

seule forme socio-politique à pouvoir prétendre réaliser à la fois la démocratie et le socialisme. (Chanial, 2003, p.16)

Un siècle plus tard, c'est aux Pays-Bas que réapparaît le terme sociocratie. Le psychologue et pédagogue Kees Boeke (1884-1966) mène une expérimentation au sein de la Werkplaats Community School (Pays-Bas) et en donnera certains principes.

Il dénonce les faiblesses de la démocratie, notamment la domination de la majorité, et présente la sociocratie comme un renouveau de la démocratie suivant trois principes fondamentaux. Tout d'abord, les intérêts individuels sont tous considérés, mais doivent s'incliner devant l'intérêt collectif. Ensuite, il explique que cette solution doit permettre la participation de tous à l'organisation de la communauté sans dépendre du pouvoir. Dans la lignée des démocraties participatives et délibératives, il rejette la centralisation du pouvoir par un candidat élu, et prône des décisions collectives prises à l'unanimité. (Langlois, 2018, p.15)

Un des élèves de Kees Boeke au sein de la Werkplaats Community School était Gerard Endenburg (1933-). Ce dernier continua les recherches sur la sociocratie et en donna une première définition après l'avoir expérimenté dans sa propre organisation (Douillé et al., 2015) :

Le terme "sociocratie" réfère à un mode de prise de décision et de gouvernance qui permet à une organisation de se comporter comme un organisme vivant, de s'auto-organiser. Pour rendre cela possible, la sociocratie va permettre à toutes les composantes de l'organisation d'exercer un pouvoir souverain sur la gestion de l'ensemble comme c'est le cas chez les organismes vivants. (Buck & Endenburg, 2004, p.2)

De nos jours, la sociocratie s'est déployée et a été expérimentée dans des organisations, des entreprises ou des collectifs divers et variés. Du fait de son inscription dans le monde du travail elle est également « [...] à situer dans le cadre plus large du management participatif » (Douillé et al., 2015, p.24).

Au départ le management participatif visait à dépasser les difficultés liées au taylorisme et a pris son essor en Europe dans les années 1970-1980 (Douillé et al., 2015). Très vite des critiques virulentes se sont dressées contre le management participatif en ce qu'il pourrait être une instrumentalisation de l'implication plus personnelle des travailleurs ayant pour seule finalité l'augmentation de la rentabilité des organisations (Douillé et al., 2015). Les milieux syndicaux ont également adressé des critiques à son encontre, ces derniers y voyant une dangereuse dérive menant à une perte de pouvoir des travailleurs en renforçant le contrôle sur leur autonomie individuelle (Douillé et al., 2015).

À la fin du siècle dernier, il convient de noter que l'échec du management participatif est aussi lié à l'apparition d'un management de plus en plus individualisé (management par la performance) qui a intensifié la pression sur le travail et renforcé la compétition entre les travailleurs. Depuis le début des années 2000, la persistance de la crise et les effets délétères du management individualisé (cf. montée en puissance des risques psychosociaux et de la

souffrance au travail) ont remis à l'avant-plan la nécessité de travailler ensemble de manière solidaire. On assiste à un renouveau du management participatif, de plus en plus qualifié de coopératif, pouvant revêtir différentes formes telles que l'autogestion, la coopérative ou encore l'entreprise libérée. C'est dans un tel contexte que la sociocratie connaît actuellement un regain d'intérêt. (Douillé et al., 2015, p.26)

3. Les quatre piliers de la sociocratie

En vue de mieux cerner les particularités de la sociocratie, il sera question ici d'exposer les différentes règles de fonctionnement de la sociocratie au travers de ses quatre piliers.

L'organisation en cercles

Pour fonctionner en sociocratie, « [...] l'organisation met en place une structure de prise de décisions constituée de cercles semi-autonomes d'individus. Chaque cercle poursuit un but clairement identifié et organise son fonctionnement comme sous-système de l'organisation » (Buck & Endenburg, 2004, p.6). En théorie chaque membre de l'organisation appartient à au moins un cercle (Douillé et al., 2015). Le cercle est composé de personnes qui sont reliées par un objectif commun, par exemple, les membres d'une même équipe ou des personnes réalisant un projet spécifique. Pour rendre le processus plus fluide, le nombre de membres ne devrait pas dépasser une vingtaine d'individus (Douillé et al., 2015). Au sein de chaque cercle, les membres sont considérés comme ayant un pouvoir équivalent, les décisions se prennent au *consentement* (détaillé ci-après) et sont limitées à ce qui relève de son propre domaine d'activité (Douillé et al., 2015). La fréquence des rencontres bien que pouvant varier d'un cercle à l'autre est souvent mensuelle, les différents rôles (secrétaire, animateur, gardien du temps) sont attribués selon le principe de *l'élection sans candidat* (détaillé ci-après). De plus, une attention est portée à ce que ces rôles tournent en sein du groupe (Douillé et al., 2015). « Les décisions quotidiennes ne requièrent pas le *consentement* des participants parce qu'elles sont généralement prises à l'intérieur de politiques déjà convenues dans le cercle ». (Buck & Endenburg, 2004, p.6).

La décision par consentement

La prise de *décision par consentement* est une des particularités d'une organisation fonctionnant de manière sociocratique (Buck & Endenburg, 2004) :

Cette règle stipule qu'une décision n'est prise que quand une proposition ne soulève plus aucune objection argumentée au sein du cercle de discussion. Ce principe relève donc plus de l'absence de refus que de la présence d'un accord dans le chef de tous les participants. (Douillé et al., 2015, p.27)

En sociocratie la décision n'a pas un caractère immuable, en conséquence, il ne s'agit pas de chercher la meilleure décision, mais de trouver celle qui serait assez bonne pour répondre à une situation donnée (Langlois, 2018). Les décisions issues des prises *de décisions par consentement* seront évaluées lors d'un prochain cercle (Douillé et al., 2015) et en cas de difficultés celles-ci peuvent être à tout moment réévaluées (Langlois, 2018).

Comme la prise de *décisions par consentement* s'inscrit dans une optique de récolter les absences de refus tout en ne cherchant pas à arriver à la meilleure décision, il ne s'agit donc pas aux membres du cercle d'émettre leurs préférences, mais d'indiquer, s'il leur est possible d'accepter la proposition en son état (Douillé et al., 2015). Le processus de prise de *décision par consentement* fait l'objet de plusieurs variations méthodologiques et adaptations sur le terrain (voir un exemple-ci encadré). Une de ces particularités est la préparation des propositions qui seront soumises au cercle. « La plupart du temps, ces propositions sont préparées à l'extérieur du cercle par une personne ou un groupe de personnes mandatées à cet effet. » (Buck & Endenburg, 2004, p.10). L'animation de la prise de *décision par consentement* est basée sur une animation par tour de cercle, ainsi chaque membre aura la possibilité de consentir à la proposition ou d'objecter en exposant ses arguments (Douillé et al., 2015). Si une objection est formulée, celle-ci est argumentée et ces arguments sont examinés afin de, soit modifier, soit abandonner la proposition (Buck & Endenburg, 2004). « Pour arriver au consentement, des discussions doivent donc avoir lieu et cela prend du temps. En conséquence, toutes les décisions quotidiennes ne peuvent pas être prises de cette manière. » (Douillé et al., 2015, p.27). La prise de *décisions par consentement* est donc réservée à des décisions plus stratégiques et politiques qui impliquent la majorité des membres du cercle. Ainsi selon Buck & Endenburg (2004) « [...] aucune décision d'ordre politique (qui affecte le fonctionnement de l'unité et l'organisation du travail) ne sera prise si un des membres y oppose des objections raisonnables » (p.6).

La Gestion par consentement selon l'UdN*

L'Université du Nous (UdN) propose dans son modèle appelé *gestion par consentement*, différentes étapes et tours de cercles, allant de l'élaboration de la proposition et la récolte des objections. Chaque membre du cercle pourra à son tour en suivant les étapes suivantes : - nourrir la proposition avant sa formulation, - poser des questions d'éclaircissement - dire ce qu'il en pense - objecter ou non. Le membre qui portera la proposition devra quant à lui : - se mettre à l'écoute des membres du groupe afin de formuler une proposition - argumenter et répondre aux questions - écouter, ce qu'en pense les autres membres du groupe et en fonction de cette écoute - décider s'il désire donner des éléments de clarifications, amender ou retirer sa proposition - et enfin soumettre sa proposition au tour d'objections. Chacune des objections fera l'objet d'une écoute et d'un appel aux autres membres du groupe afin de trouver une solution de nature à lever l'objection, la personne qui lève l'objection n'est pas l'animateur, mais la personne qui a objecté. Pour lever une objection, il peut être nécessaire de faire une bonification de la proposition, dans ce cas et en fonction de la nature et de l'ampleur de la bonification celle-ci fera un tour de clarification. Une gestion par consentement est réalisée quand plus aucune objection n'émerge. En cas de blocage, la proposition est abandonnée et le processus doit reprendre du début. (Université du Nous, s. d, b)

*L'université du nous (UdN) donne des formations en intelligences collectives et met à disposition sous licence libre des guides d'animation et méthodes de prises de décisions inspirées de la sociocratie.

L'élection sans candidats

Il s'agit ici d'une méthode d'élection d'une personne pour un mandat défini. Il peut par exemple s'agir d'élire une personne pour, tenir un rôle de représentation en dehors du cercle, avoir un rôle particulier à l'intérieur du cercle ou être responsable de la préparation d'un sujet pour le prochain cercle (Buck & Endenburg, 2004).

La particularité de cette méthode d'élection, est comme son nom l'indique, de ne pas partir de candidats qui auraient présenté leur candidature au préalable.

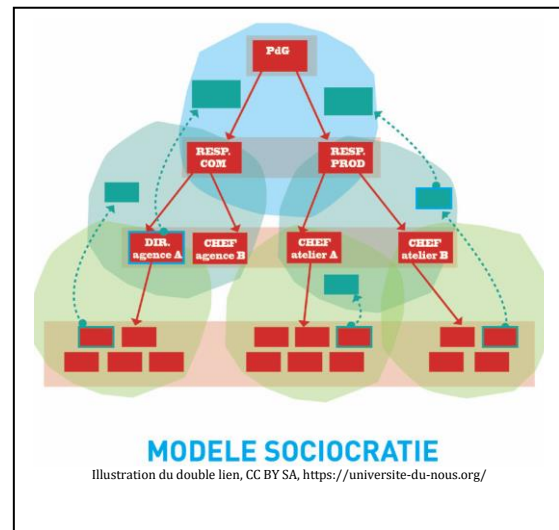
Cette méthode est réalisée avec l'aide d'un animateur et se fait en plusieurs étapes successives. L'animateur décrit la tâche du poste et la durée du mandat (Buck & Endenburg, 2004). Selon les variations de mise en pratique de la sociocratie, cette étape peut aussi être le fruit d'une construction par tous les membres d'un cercle. L'Université du Nous, préconise à cet égard que ce soient les membres du cercle qui définissent la fonction, le mandat et les critères de choix. Et ce, avant de procéder à l'étape bulletin de vote (Université du Nous, s. d, a).

Une particularité du bulletin de vote est qu'il n'est secret que lors de son émission et sera par la suite, dévoilé et argumenté. Ainsi, chaque membre du cercle inscrit le nom d'une personne sur un bulletin et le remet à l'animateur. Par la suite, chacun explique à son tour, les raisons de son choix. Cette étape réalisée, l'animateur demande si des personnes veulent reporter leur vote sur un autre membre. Les reports de votes doivent également être argumentés. Arrivé à ce stade, l'animateur remet à chaque membre du groupe la possibilité d'émettre une proposition de « candidat ». Cette proposition ne doit pas forcément être liée au « candidat » pour lequel le plus grand nombre de bulletins auraient été exprimés. La personne qui émet la proposition doit exposer et argumenter celle-ci aux autres membres du cercle. Enfin, la proposition fait l'objet d'une décision par consentement (selon la méthode déjà explicitée). À noter également que lors de l'animation de la décision par consentement, la personne qui est désignée par la proposition comme « candidat » est la dernière à pouvoir s'exprimer dans le tour de récoltes des objections. En cas de refus du « candidat » d'accepter le mandat ou d'objections qui ne pourraient être levées, une autre proposition devra être émise par un membre du groupe (Douillé et al., 2015).

Quand les équipes d'une organisation utilisent les trois premières règles de la sociocratie, à savoir, l'organisation en cercles, la décision par consentement et l'élection sans candidat, elles « [...] appliquent un nouveau mode de gestion, mais l'ensemble de l'organisation n'est pas articulé et la coopération entre unités dépend du bon vouloir des individus. Pour dépasser cette limite, il faut introduire une quatrième règle : le double lien. » (Douillé et al., 2015, p.28).

Le double lien

La sociocratie propose un mode de gouvernance basé sur des cercles, la décision par consentement, l'élection sans candidat et le double lien. Dans le cas d'une organisation ayant des instances hiérarchiques, chaque cercle sera relié avec le cercle qui lui est supérieur par un double lien. « Cela signifie qu'au moins deux personnes, le responsable de l'unité de travail et un membre délégué par le cercle sont membres du cercle immédiatement supérieur ». (Buck & Endenburg, 2004, p.6).



Le choix des personnes se fait selon le principe de *l'élection sans candidat* au sein de chaque cercle. La personne nommée par le cercle hiérarchiquement supérieur pour en être le représentant à un échelon inférieur s'appelle le premier lien. La personne nommée par un cercle inférieur pour en être le représentant à un échelon supérieur s'appelle le deuxième lien. Chaque personne a le même pouvoir au sein d'un cercle (premier et second lien compris). Les décisions sont prises par consentement dans tous les cercles (cercle supérieur compris). Les seules différences sont que le premier et le deuxième lien appartiennent à au moins deux cercles différents, et que, le premier lien n'a pas été choisi par les membres du cercle inférieur dont il fait partie et le deuxième lien par les membres du cercle supérieur dont il fait partie (Douillé et al., 2015). « Chaque cercle de niveau inférieur est ainsi représenté par deux personnes dans le cercle de niveau supérieur. » (Douillé et al., 2015, p.28).

4. La sociocratie en tant que modalité d'articulation entre autonomie individuelle et structure collective

Comme vue dans la partie relative au contexte d'émergence de la sociocratie, celle-ci se rattache au management participatif. Et ce dernier ne peut être considéré comme un mode d'articulation permettant de garantir le renforcement de l'autonomie individuelle ou collective pour les travailleurs ou membres de l'organisation qui s'y adonneraient. Le management participatif peut être mis en place dans une optique de maximisation des profits en favorisant une plus forte adhésion des travailleurs aux objectifs de l'organisation.

Bien que la sociocratie semble avoir émergé avec une vision plus coopérative et qu'elle part du principe de ne pas cloisonner la participation aux uniques questions opérationnelles, mais d'y inclure les décisions politiques et stratégiques (Douillé et al., 2015), il me semble que rien ne permet d'empêcher que la sociocratie ou certaines de ces méthodes soient utilisées dans une optique ne cherchant pas à augmenter le principe d'égalité. Et ne serait donc, en conséquence, pas en adéquation avec une conception démocratique fondée sur le principe d'égalité et participant au développement de l'autonomie individuelle et collective (Charles, 2018)¹¹.

Il semble que les différentes applications de la sociocratie seront également fonction d'aspects culturels, managériaux et liés à la conception du pouvoir propre à chaque lieu où elle s'inscrit.

On pourrait faire l'hypothèse que le fonctionnement en cercles dans une organisation comportant de nombreux niveaux hiérarchiques n'aurait que peu d'effet sur l'autonomie individuelle et collective de ses membres. Mise à part les effets liés à la formalisation de la double appartenance de certains membres via la mise en place du *double lien* et ceux liés à l'existence du droit d'objection du deuxième lien dans le cercle supérieur par le processus de *décision par consentement*. Dans ce cas elle pourrait aussi être perçue comme une opération de communication trompeuse qui mélangerait les formes et confondrait de manière inadéquate le cercle à la pyramide.

Néanmoins par l'usage du *consentement* comme base des processus de décisions, la sociocratie diffère de la démocratie représentative dans le fait qu'une majorité ne peut s'imposer à une minorité. Chacun dispose donc d'un droit de veto et doit faire preuve d'un esprit constructif en argumentant son objection en vue d'éviter les blocages (Douillé et al., 2015, p.27). Il me semble que cette conception de la prise de décision, dans la mesure où elle se traduirait sur le terrain de manière efficace, serait en mesure d'influer sur la possibilité des individus de poser des choix de manière à augmenter leur autonomie individuelle au sein de leur structure.

Ma question de recherche portant sur l'articulation entre autonomie individuelle et structure collective s'inscrit précisément dans une optique de transformation sociale en vue d'une plus grande justice sociale. C'est pour ces raisons que j'ai sélectionné les acteurs interviewés dans des organisations ou collectifs qui œuvrent politiquement dans cette perspective. Il me semble important d'avoir mentionné ici certains des usages ayant des finalités opposées à ma question de recherche. Néanmoins ayant volontairement restreint mon champ hors de ces usages, je m'attacherai à rendre compte de ce que les acteurs peuvent témoigner de la question de

¹¹ Conception de démocratie présentée par Charles (2018, p.1) et inspirée de Cornelius CASTORIADIS, *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil, 1975.

l'articulation entre leur autonomie individuelle et leur organisation. La question de la transformation sociale est à la fois rattachée à la visée politique de l'organisation dans laquelle cette articulation prend cours et au cœur des processus d'articulations entre l'acteur et la structure collective. Ce travail ne portant pas sur l'évaluation des effets de la sociocratie sur la transformation sociale de la société, il sera donc uniquement question par la suite, de tenter de comprendre ce que les acteurs qui vivent l'organisation par les processus sociocratique peuvent témoigner de l'articulation entre leur autonomie individuelle et leur structure organisationnelle.

La démarche de recherche compréhensive demande de donner une place centrale aux dires des acteurs interrogés. Ce qui implique également de ne pas aller trop loin ici dans des considérations théoriques portant sur cette articulation. Cette question sera donc reprise à la suite de l'analyse de mes entretiens dans un chapitre de synthèse.

5. Résultats des entretiens réalisés auprès des militants au sein d'organisations d'inspiration sociocratique

Les quatre acteurs interrogés dans le cadre de cette recherche font tous partie de structures qui s'inscrivent dans le modèle organisationnel sociocratique en cercles et utilisent les outils de prise de décisions et d'animation issus de ce modèle. Néanmoins, il me semble important de préciser que chaque organisation a adapté l'utilisation de ce modèle et de ses outils à son contexte et que d'autres outils ou modèles de gouvernance partagée viennent également nourrir leurs expérimentations. Dans un souci d'anonymisation des entretiens, les noms des différents acteurs seront remplacés par Socio 1, Socio 2, Socio 3 et Socio 4.

L'analyse des entretiens a fait ressortir certaines thématiques communes à la plupart des acteurs interviewés. Ces dernières seront exposées ci-dessous.

La question de l'autonomie individuelle en lien avec la clarté du cadre et sa co-construction

Le thème du cadre est souvent présent dans les interviews : « un cadre structurant et libérant » (Socio 2), « un cadre qui libère » (Socio 1, Socio 3), « une clarification dans un cadre » (Socio 4).

La question de l'autonomie individuelle a été, pour trois des acteurs interviewés, directement rattachée à la question de la clarté du cadre organisationnel. Il est question pour eux de connaître précisément quel est le cadre à l'intérieur duquel ils peuvent déployer leurs autonomies individuelles.

« L'autonomie individuelle est de savoir justement quel est le cadre dans lequel je fonctionne et quels sont, dans ce cadre, les espaces de libertés que j'ai. » (Socio 1). « J'ai besoin de clarifier le cadre auprès de mes camarades pour me sentir libre d'affirmer mon autorité. » (Socio 2).

Si on regarde un cas de sociocratie qui fonctionne plus ou moins bien cela me semble en général laisser plus de place à l'individu et à sa singularité qu'une hiérarchie traditionnelle. On pourrait sans doute trouver des exceptions, mais par cette clarification moi je trouve que oui, alors c'est bien une clarification dans un cadre, c'est quelle est ma marge de manœuvre dans un cadre que j'ai participé à construire et que j'ai validé et auquel j'adhère. (Socio 4)

Derrière l'idée de cadre structurant et libérant se trouve la question de préciser ce qui est attendu de l'individu par l'organisation, de délimiter la zone d'autonomie dans laquelle il peut exercer son pouvoir, mais également d'établir ce qui doit être décidé par l'ensemble de l'organisation ou par un autre cercle.

Dans les espaces de gouvernances on va déléguer à des personnes tous les rôles et on précise la zone d'autonomie et la recevabilité de chacun, jusqu'où va sa responsabilité et jusqu'où elle ne va certainement pas, et quand il est redevable et quand est-ce que les autres doivent co-décider. (Socio 4)

Au-delà de préciser le cadre dans lequel l'individu agit, il s'agit également pour certains acteurs interviewés, de préciser les domaines d'autorités qui incombent à chaque rôle au sein de l'organisation : « La clarification du cadre permet qu'il soit structurant, mais pour que ce soit libérant, il faut affirmer les domaines d'autorités, il faut affirmer que tout le monde ne décide pas de tout. » (Socio 2). « Les risques c'est quand dans un groupe on se dit que l'on va décider ensemble de tout et que l'on est tous responsables de tout ce qui est génial, c'est quand on dit, vas y fait à ta sauce et c'est ta responsabilité. » (Socio 4).

L'idée d'une organisation relevant de la gouvernance partagée est de fonctionner de manière horizontale, la co-construction du cadre et sa clarté deviennent donc un enjeu commun :

Le cadre pour beaucoup de gens peut être libérateur. Se mettre collectivement un cadre ensemble c'est une des façons qui peut éviter d'avoir d'un chef. Se mettre un cadre ensemble est une façon de créer de l'horizontalité et où chacun puisse trouver sa place. Pour moi ne pas du tout avoir de cadre dans une série de groupes ça va laisser plus de place aux grandes gueules, aux rapports de domination, de la place aux fondateurs, etc., donc pour moi le cadre peut-être très libérateur. (Socio 4)

Le fonctionnement en cercles : l'expression des individualités et le statut d'égalité entre les membres

Une des particularités de la sociocratie est l'organisation de la structure en cercles et au sein de ces cercles l'utilisation des outils tels que la *gestion par consentement* ou *l'élection sans candidats*. Pour les acteurs interviewés le fonctionnement en cercles et l'utilisation de ces outils, favorise l'expression des individualités tout en agissant sur la question de l'égalité entre les participants et vise une mise en équivalence de la parole, de la place et du pouvoir d'objection de chacun :

Je pense que le fait d'être en cercles et au même niveau, avec une attention au temps et à la place de la parole pour chacune et chacun, avec une attention à ce que chaque individualité puisse se sentir légitime pour prendre la parole, même s'il y a une attention, c'est pas pour ça que je veux dire que c'est parfait et que c'est pas pour ça qu'il n'y a pas certaines personnes qui parlent plus, qui prennent plus de place, qui prennent plus d'initiatives, qui ont plus de, voilà, on reste un groupe avec des êtres vivants, il faut reconnaître là où, on ne peut pas être dans l'idéal tout le temps, mais je pense que le cercle permet ça au propre comme au figuré. (Socio 3)

Justement par des outils comme l'élection sans candidats et la gestion par consentement, montre que l'individu peut amener quelque chose et il n'a même pas besoin de convaincre tous les autres, si lui il a une objection, évidemment, il y a quelques critères, une objection bla bla bla, au service de la raison d'être, son point de vue va être entendu et si personnes n'arrive à le convaincre qu'il faut lever son objection et bien la décision n'est pas prise dans ce sens-là, donc c'est quelque chose de très fort sur l'individu, ce qui demande quand même à l'individu de regarder le centre du groupe et la raison d'être et pas regarder seulement son nombril, ce qui dans certains types de décision n'est pas simple, mais donc moi je trouve que oui cela laisse à l'individu des marges de manœuvre pour pouvoir s'exprimer et du pouvoir. (Socio 4)

Deux des interviewés précisent par ailleurs, l'importance de soigner la manière de commencer ces cercles en donnant de la place aux ressentis de chaque membre afin d'influer sur la qualité des échanges :

J'ai amené de manière de plus en plus systématique dans tous les ateliers que j'ai proposés, à savoir l'inclusion [...] le moment d'inclusion comme le moment clé de toutes réunions de toutes rencontres [...] et donc le moment d'inclusion qui passe par justement accueillir les "JE"[...], donner du temps à chaque personne d'atterrir dans un espace, de se connecter d'abord à elle-même puis se connecter aux autres et puis de dire éventuellement comment elle se sent [...] je me rends compte que quand on a ce genre de moment, même quand on n'a pas beaucoup de temps, cela change tout. [...] on ne peut pas louer cette phase d'entrée, par ce que si on la loue et parfois on la loue [...], on se rend compte que l'on est rentré sur un vieux terrain de jeux et on est directement repris dans les anciens schémas, efficacité, on interrompt les autres, de manière assez surprenante pour moi parfois, par ce que j'ai l'impression que comme on pratique tous et que c'est devenu notre manière d'être, j'ai l'impression qu'on va tous se comporter bien en ayant fait l'économie de la première étape et en fait, c'est pas le cas. Et donc j'ai l'impression que tous nos comportements habituels, anciens, sont tellement ancrés en nous que l'on ne peut pas faire l'économie de passer par des étapes finalement artificielles d'accueil de soi de se

connecter à soi, etc., parce que sinon on ne le fait pas et ça n'est pas encore intégré comme quelque chose de naturel entre guillemets. (Socio 1)

Un des interviewés relève également l'importance pour lui de clôturer ces moments par un tour de « déclusion » toute en accordant une grande attention à former dans l'espace un « beau cercle » afin de mettre les participants dans une position d'égalité :

On pratique en effet le tour d'inclusion, ça on pratique, on essaye aussi de pratiquer ce que l'on appelle aussi le tour de déclusion, c'est comment on a vécu, ce que l'on a appris de la rencontre que l'on vient de vivre. Donc on essaye d'ouvrir et de fermer nos pratiques toujours d'une manière à en prendre soin, et on transmet ça. Et on met tout le monde en équivalence, on est même encore plus forts avec les groupes que l'on accompagne, avec eux on fait gaffe aux moindres écarts de chaises pour que le cercle fasse un beau cercle et que tout le monde se sente bien en équivalence. Pour moi, c'est important que le cercle soit beau. (Socio 2)

Une des personnes interviewées témoigne néanmoins du fait que les balises et les outils de la sociocratie n'empêcheraient pas les personnes qui parlent le mieux ou qui sont reconnues dans leur expertise de prendre plus de place que les autres :

Il y a eu les expertes ou les experts [...] qui prennent énormément de place. Quelle que soit la structure et quels que soient les périmètres, il reste qu'il y a des personnes qui ont des postures dominantes. [...] Les personnes qui parlent le mieux sont celles qui ont le plus de place dans les organisations comme ça [...], il n'y a pas, je ne dirais pas des abus, mais on prend sa place quoi. Je ne saurais pas dire aujourd'hui, s'il y a suffisamment de balises avec les outils ou l'approche sociocratique pour éviter certains débordements, je suppose que non, aucun système n'empêche la prise de pouvoir ou des débordements. (Socio 1)

Loin d'une autogestion spontanée, sans cadre précis et méthodes de fonctionnement, les différents témoignages attestent d'une grande attention sur les manières d'organiser et de vivre les cercles afin d'inviter les individus à exprimer leurs ressentis personnels tout en proposant un cadre qui tente de viser l'égalité des paroles et l'égalité des pouvoirs des membres des cercles.

Un modèle de fonctionnement évolutif et au service de la raison d'être de l'organisation

Deux des acteurs interviewés ont également fait référence à l'importance pour eux de la non-rigidité du cadre et d'un besoin d'évolution de ce dernier au cas où il ne serait plus en adéquation avec le projet de l'organisation ou les besoins de ses membres. Il ne s'agit pas de faire rentrer l'organisation dans un cadre, mais bien d'avoir un cadre au service des membres de l'organisation et de ses évolutions :

[...] Ce qui est vraiment important pour moi en tout cas là-dedans et que j'essaie de garder en tête toujours, c'est que tous ces outils et ces moyens de fonctionner soient au service de notre raison d'être et pas le contraire. Parce que ce sont des dérives qui amènent parfois, voire souvent l'envie de fonctionner dans un modèle précis et du coup de s'enfermer là-dedans en oubliant

finalement pourquoi on fait ce qu'on fait [...]. On a dessiné un modèle en décidant qu'il reste vivant, du coup [...] on s'autorise à le modifier à le réadapter, pas de manière quotidienne parce que sinon c'est épuisant et on travaille plus, mais à des intervalles [...] plus ou moins réguliers, on réévalue comment on fonctionne et si c'est toujours de cette manière-là au service de ce qu'on fait, et donc notre modèle de gouvernance a vraiment beaucoup évolué depuis qu'on a choisi de fonctionner comme ça. (Socio 3)

[...] Ce n'est pas forcément sain de tout changer régulièrement, mais en fait, donner la possibilité à ce que cela change si cela est sain, cela ne veut pas dire que cela change souvent, par exemple dans mon organisation on a une raison d'être, elle ne change pas, elle va probablement pas changer dans les 5 ou 10 ans qui viennent, mais on peut collectivement décider de la changer, on peut collectivement décider de faire tout à fait autre chose et je pense que moi je suis heureux d'être dans un truc pas trop rigide, ce qui n'empêche pas la stabilité, par ce que l'on se sent ensemble, responsable, maitre, copilote, des différents groupes dans lesquels on est. (Socio 4)

4^{ème} Chapitre : Le militantisme syndical

Afin d'éclairer l'analyse des entretiens réalisés auprès de militants syndicaux, il me paraît important de poser au préalable certains éléments. Ainsi, il sera d'abord question de définir le militantisme syndical, d'en retracer certains éléments historiques ainsi que de relever certaines tensions qui parcourent cette modalité organisationnelle. Une fois ces éléments posés, les entretiens seront analysés, le fruit de cette analyse sera quant à lui repris dans un chapitre de synthèse.

1. Éléments de définition du militantisme syndical

Afin de préciser les enjeux, liés au militantisme syndical, il me semble intéressant d'en dégager l'origine étymologique et de voir comment ce dernier peut être défini.

Selon Le Grand Robert de langue française en ligne, le terme *militant* se dit d'une personne « qui combat, qui lutte » (s.d.), et l'origine étymologique vient de « militer » du latin « militari, de miles, -itis “soldat” » (s.d.). Les racines du mot donnent une origine militaire au terme *militant*, ce dernier serait en quelque sorte le soldat au service d'une organisation et d'une cause.

Dans le dictionnaire de sociologie, Le Robert-Seuil on peut lire à propos du *militant* que « [...] dans un parti, un syndicat ou une association, le membre actif est opposé à sympathisant et simple adhérent, mais son emploi n'implique pas forcément l'exercice d'une responsabilité dans la hiérarchie du groupement, on parlera alors de militants de base » (Ion, in Akoun & Ansart, 1999, p.341).

Selon Le Grand Robert de la langue française en ligne, l'origine du mot *syndicat* est quant à lui tirée du mot *syndic* venant du latin « syndicus “avocat et représentant d'une ville”, [et du] grec *sundikos* “celui qui assiste quelqu'un en justice” » (s. d.). Selon la même source, le *syndicat* de manière générale peut être défini comme une « association qui a pour objet la défense d'intérêts communs » (s.d.).

« Le militantisme d'association, de syndicat, de parti correspond à la défense, à la contestation ou à la promotion de droits et de causes, d'idées, de valeurs (quelles qu'elles soient), de projets. » (Cordellier, 2016).

Par ces quelques éclairages sémantiques, on peut percevoir ce que recoupe le terme *militantisme syndical*. Il serait ainsi le fait de militants syndicaux qui ne sont pas de simples sympathisants ou adhérents, mais des personnes qui militent de manière active – qui peuvent aussi être

qualifiées d'« adhérents actifs » (Georgi et al., 2006) – au sein d'une structure syndicale de manière bénévole ou salariée en vue de concourir au développement et à la défense de ses valeurs. Valeurs étant elles-mêmes rattachées à une notion d'intérêt commun.

Le militantisme syndical auxquels je me suis intéressé dans la réalisation de ce mémoire est porté par des militants salariés ou non, mais ayant en commun de participer à des luttes internes et/ou externes à la structure syndicale, en ce sens, je ne me suis pas intéressé à l'employé du syndicat qui aurait une implication uniquement contractuelle et non pas portée sur la défense ou la promotion des valeurs de son syndicat. Afin d'ancrer les pratiques et les dires des acteurs interrogés dans leur environnement, il me semble important d'explorer certains éléments contextuels et historiques relatifs au syndicalisme belge.

2. Éléments historiques et contextuels de l'émergence du syndicalisme en Belgique

Le mouvement syndical belge est né au 19e siècle avec l'apparition du prolétariat ouvrier émergeant par suite de la révolution industrielle qui a vu en Belgique à partir du 18e siècle une intensification des activités économiques sans aucun cadre de travail organisé (Arcq & Blaise, 2007).

Avec l'apparition de la machine, la société jusqu'alors essentiellement agricole se transforme progressivement en société industrielle. Cela a conduit à la fois à l'accroissement de la part de l'extraction des matières premières et de leur transformation dans l'économie ainsi qu'à l'apparition de nouveaux groupes sociaux : la bourgeoisie industrielle, qui devient le groupe dominant et influence fortement le domaine politique, social, économique et culturel, d'une part, et la classe ouvrière, d'autre part. (Arcq & Blaise, 2007, p.3)

La classe ouvrière vit dans des conditions peu soutenables, le temps de travail est aligné sur le rythme des machines et peut atteindre 16h, il y a une surexploitation généralisée comprenant également femmes et enfants. On voit apparaître de graves problèmes d'alcoolisme et de la malnutrition. Cette population se concentre dans des quartiers misérables non loin des usines. Le fait de partager les mêmes conditions de vie fait émerger et renforcer la conscience de classe ouvrière (Arcq & Blaise, 2007). « Face à une situation d'insécurité économique, d'absence de protection sociale et d'analphabétisme devenant de plus en plus insoutenable, le monde ouvrier va s'engager dans un processus de contestation et s'organiser progressivement ». (Arcq & Blaise, 2007, p.9).

Les premières organisations issues de la classe ouvrière sont des sociétés de secours mutuel qui apparaissent au début du 19^e siècle (Arcq & Blaise, 2007). Celles-ci sont prévues dans un premier temps pour :

Assurer leurs membres “contre les éventualités imprévisibles et onéreuses”. Elles sont tolérées par les pouvoirs publics malgré l'existence d'une législation qui interdit toute forme d'association (jusqu'en 1830) et de coalition (jusqu'en 1866). Progressivement, elles ajoutent à leur objet la défense des droits de leur métier : résistance aux baisses salariales, protection des conditions de travail, etc. Des caisses de résistance ou de grève sont ainsi créées à partir de 1834. (Arcq & Blaise, 2007, p.11)

Les caisses de résistances, dans leurs formes premières ne défendent que les intérêts de leurs membres et ne remettent pas en cause les structures de la société (Arcq & Blaise, 2007).

Les premiers syndicats ouvriers sont créés en 1857 et se heurtent à une forte contestation des milieux bourgeois et de la pensée libérale d'époque préconisant une non-intervention de l'état dans les affaires sociales. La fronde est également au niveau légal, l'interdiction de toutes formes de coalition ayant toujours cours (Arcq & Blaise, 2007). Malgré le fait que l'interdiction de coalition a été abrogée en 1866 « subsistent les peines relatives au “délit d'atteinte à la liberté de travail” [...] qui limitent dès lors l'activité des organisations » (Arcq & Blaise, 2007, p.16). Cette peine est annulée en 1921, ce qui libère ainsi le droit de grève des entraves judiciaires (Arcq & Blaise, 2007).

D'abord créés sur un modèle local et associés à un métier, les syndicats connaîtront dans les premières années du 20^e siècle un mouvement de centralisation et de fédération des centrales professionnelles (Arcq & Blaise, 2007). « Les effectifs de ces syndicats centralisés ont crû de manière telle que, à la veille de la guerre 1914-1918, ils représentaient la majorité des travailleurs syndiqués. » (Arcq & Blaise, 2007, p.20). Néanmoins, les personnes syndiquées au sein de la classe ouvrière sont encore minoritaires à la veille de la Première Guerre mondiale. C'est après-guerre que les syndicats deviennent de véritables organisations de masse (Arcq & Blaise, 2007).

« Longtemps, les initiatives ouvrières se sont manifestées sans avoir de coloration politique particulière. Les choses ont toutefois commencé à changer à partir de l'émergence d'une prise en compte politique de la question ouvrière. » (Arcq & Blaise, 2007, p.21).

Ainsi le Parti ouvrier belge (POB), ancêtre du Parti socialiste, donnera naissance en 1898 à la Commission syndicale. Commission qui prendra distance doucement avec le POB en acceptant d'affilier des centrales non-membre du Parti, elle devient ainsi en 1907 la Commission

syndicale du POB et des syndicats indépendants, puis en 1937 devient la Confédération générale du travail de Belgique (CGTB) qui donnera naissance en 1945 à la Fédération générale du travail de Belgique (FGTB) (Arcq & Blaise, 2007).

Du côté chrétien de l'échiquier politique ce constitue également un syndicat impulsé par des forces sociocatholiques et démocrate, ainsi « [...] la Ligue démocratique belge crée en 1904 [...] un Secrétariat général des unions professionnelles chrétiennes » (Arcq & Blaise, 2007, p.24).

Certains, dont la CSC elle-même, font remonter le début de l'existence du syndicalisme chrétien à la création en 1886, à Gand, d'une de ces unions professionnelles, le syndicat antisocialiste du coton (De Vrije Katoenbewerkerbond). Dès 1893, des fédérations de métiers se constituent et, après la création du Secrétariat, des fédérations d'industrie. (Arcq & Blaise, 2007, p.24)

Le secrétariat général des unions professionnelles chrétiennes rejette le principe de lutte des classes et le socialisme qui lui est associé. Il reste assez autonome par rapport à son Parti frère le Parti catholique. C'est en 1923 qu'elle adopte le nom qu'on lui connaît aujourd'hui, la Confédération des syndicats chrétiens de Belgique (CSC) (Arcq & Blaise, 2007).

Du côté libéral, se créent également des organisations syndicales. Indépendantes du parti politique libéral, ces organisations sont à l'origine uniquement représentées en Flandre, c'est en 1930 qu'elles se développent également du côté wallon et deviennent la Centrale nationale des syndicats libéraux, qui prendra après la Seconde Guerre mondiale le nom qu'elle porte encore aujourd'hui, la Centrale générale des syndicats libéraux de Belgique (CGSLB). Cette centrale a la particularité d'être fortement centralisée et de ne comporter que très peu de centrales professionnelles (Arcq & Blaise, 2007). Il s'agit pour la centrale Libérale d'agir sur plusieurs niveaux. L'amélioration de la situation matérielle, intellectuelle et morale de ses affiliés, le rapprochement des classes « [...] en particulier entre employeurs et travailleurs, l'encouragement de la confraternité et de la solidarité entre les classes actives et la lutte contre les systèmes éducatifs cléricaux et socialistes par la propagation du libéralisme » (Faniel et al., 2011, p.6).

Nous sommes au milieu du 20^e siècle et, de manière schématique, face à trois centrales syndicales structurées et portées sur des valeurs différentes :

- Le syndicalisme qui s'ancre dans le socialisme et la lutte des classes, représenté par la FTGB.

- Le syndicalisme chrétien « [...] marqué dès ses origines par un fort sentiment d'anti-socialisme, défend une doctrine favorable à la collaboration des classes » (Arcq & Blaise, 2007, p.40) représenté par la CSC.
- Le syndicalisme libéral qui s'est construit en opposition aux valeurs des deux autres, tend à propager le libéralisme et est représenté par la CGSLB.

Le mouvement syndical s'est fortement développé à la sortie de la Première Guerre mondiale pour devenir de véritables organisations de masse à partir de l'entre-deux-guerres. Chaque centrale va connaître des fluctuations au niveau de l'importance du nombre d'affiliés qu'elle représente et ceci également en regard des événements historiques. Néanmoins à la sortie de la Seconde Guerre mondiale la FGTB représentait le plus d'affiliés, mais cette situation a changé au fil du temps, aujourd'hui c'est à la CSC de représenter le plus d'affiliés. La CGSLB à quant à elle toujours eu beaucoup moins d'effectifs que les deux autres syndicats (Arcq & Blaise, 2007).

Les bases et particularités relatives à l'émergence du mouvement syndical ayant été posées et avant de nous pencher sur ce qu'est devenu aujourd'hui, un siècle plus tard le mouvement syndical en Belgique, il me semble important de citer quelques lignes relatives à l'inscription de ces centrales syndicales dans un ensemble plus large d'organisations issues de mêmes familles politiques :

Historiquement, la Belgique a été marquée par une forte polarisation. Cette structuration de la société repose sur un tissu d'organisations de divers types (organisations politiques et partis, syndicats, mutualités, coopératives, mouvements de femmes ou de jeunesse, associations de loisirs, etc.) liées entre elles au sein de différents univers relativement cloisonnés. (Faniel et al., 2011, p.5)

3. Syndicalisme de service et syndicalisme de combat : état des lieux, tensions et perspectives

Cent ans après la création de la première centrale syndicale où en est le mouvement syndical belge ? Et quels sont les tensions et enjeux en cours ?

Les syndicats belges sont des organisations de masse à l'histoire déjà longue et à la place importante dans le panorama sociopolitique. [...] Apparus, en Belgique, dans la seconde moitié du 19e siècle, les syndicats y ont pris une place importante, renforcée par le système de concertation sociale et de sécurité sociale formalisé et généralisé après la Libération. (Faniel, 2018, p.1)

Le taux de syndicalisation en Belgique est élevé et stable et se situe entre 50 et 55 % des travailleurs, et ce depuis plus de quarante ans (Léonard, 2020). À l'inverse de la quasi-totalité

des autres pays européens, elle a échappé au « [...] processus quasi généralisé de baisse du taux de syndicalisation. Entre 1989 et 2014, celui-ci n'a pas cessé d'augmenter. Depuis 2014, on assiste par contre à une érosion inhabituelle du nombre d'affiliés dans les organisations syndicales belges. » (Gracos, 2018, p. 297). Cette baisse représente un recul de 2,5% sur trois ans du nombre total d'affiliés des trois grandes organisations syndicales, les pertes concernent en premier lieu la CSC, mais la FGTB n'est également pas en reste, la CGSLB quant à elle continue de gagner des membres (Gracos, 2018). La question de la stabilité et de l'important taux de syndicalisation questionne et s'expliquerait notamment par le fait que les organisations syndicales sont des pourvoyeurs de services concrets et offrant des avantages à ses membres (Georgi et al., 2006). Paiement des allocations de chômages, ou défense juridique, etc. « Les services qu'il offre, la place qu'il occupe dans les relations sociales comme interlocuteur et partenaire obligé des patrons dans la réglementation du travail, sa représentation dans divers organismes sociaux nationaux (Office de l'emploi, Assurance maladie, etc.). » (Georgi et al., 2006, p.21), confère aux syndicats une grande stabilité :

On a affaire en Belgique à un syndicalisme fortement institutionnalisé. L'affiliation à ce syndicalisme de masse est également encouragée par l'octroi de primes spécifiques et autres avantages réservés aux seuls syndiqués. Certains auteurs parlent de syndicalisme d'intégration ou, comme Pierre Rosanvallon, d'"agence sociale", c'est-à-dire d'institution quasi publique, le syndicat assumant des fonctions de représentation et de gestion, qui feraient de lui une sorte de "fonctionnaire du social". Le taux élevé d'affiliation traduirait le fait qu'en Belgique, l'utilité du syndicat comme institution est reconnue. Pourtant, ainsi que le montre le cas français, le lien entre institutionnalisation et syndicalisation n'est pas nécessairement simple. (Georgi et al., 2006, p.21)

Au-delà de la stabilité et de l'important taux de syndicalisation très particulier à la Belgique, il est également intéressant de noter que « les syndicats sont bien implantés sur le terrain, dans les entreprises (en tout cas dans les plus grandes), et participent à la gestion de la sécurité sociale, au même titre que le patronat. » (Faniel, 2018, p.1).

Les trois grandes centrales syndicales aux valeurs idéologiques différentes et qui se sont construites dans le début du 20^e siècle existent toujours. Elles « [...] coexistent dans un rapport articulant collaboration (à travers la pratique du front commun) et concurrence (notamment au moment des élections sociales) » (Faniel, 2018, p.1).

En 2016, le syndicat chrétien (CSC) comptait 1,571 million d'affiliés, le syndicat socialiste (FGTB) 1,535 million et le syndicat Liberal (CGSLB) 295 000 (Faniel, 2018). « Comme toute structure de pareille importance, elles sont traversées par différentes tensions, qui marquent

plus largement le fonctionnement du syndicalisme et le rapport que chaque syndicat entretient avec son environnement. » (Faniel, 2018, p.1).

Le militantisme syndical s'inscrit dans un contexte global qui a connu de grandes transformations. Mondialisation, chômage massif et persistant, économie qui se financiarise (Vendramin, 2013). « Les organisations syndicales sont confrontées aux transformations de l'appareil productif, à sa tertiarisation, sa flexibilisation et son éclatement en lien avec le développement des technologies de l'information et de la communication. » (Vendramin, 2013, p.28). La population active a également sociologiquement changé, niveau d'éducation plus élevé, plus de femmes au travail et plus grande mobilité. Ces changements entraînent également des « transformations des modes de vie (couples bi-actifs, déstandardisation des trajectoires) et des identités sociales (centralité questionnée du travail) sont venues aussi modifier la scène du travail syndical » (Vendramin, 2013, p.28).

Porté au départ par une dynamique de construction d'alternatives aux tensions liées à l'émergence de la société industrielle, le mouvement syndical a tendance aujourd'hui à davantage montrer sa dimension défensive que celle portée sur des dimensions d'alternatives (Franssen, 2019-2020)¹².

Le mouvement ouvrier, qui était le mouvement social central de la société industrielle, est aujourd'hui en déclin, se situant surtout comme groupe de pression. Cependant, il résiste en se mobilisant, au nom du droit à l'emploi, contre les effets jugés néfastes des restructurations et des délocalisations d'entreprises, ou contre la privatisation d'entreprises publiques ; en outre, il défend les acquis de l'État social, en s'opposant aux politiques de rationalisation des politiques sociales et d'extension de la logique marchande dans le secteur non marchand. Il convient de souligner cependant que ce rôle de défense des acquis du passé n'est pas sans effet. D'abord, parce qu'il étale dans le temps les effets de la mise en place d'un nouveau modèle économique et politique. Ensuite, parce que ce rôle défensif donne aux syndicats le temps de préparer des alternatives. (Franssen, 2019-2020, p.122)

Le mouvement syndical fait face à certains changements et adaptations dans la prise en compte des « [...] enjeux nouveaux (les consommateurs, l'écologie, les chômeurs, les exclus, le secteur non marchand, les femmes, les jeunes...). Ils tentent également de construire des stratégies de mobilisation au niveau européen (eurogrèves et euromanifestations, groupes de pression auprès des institutions européennes). » (Franssen, 2019-2020, p.122).

Certaines initiatives novatrices sont également à souligner. Au niveau local on peut par exemple noter « [...] la création des Acteurs des temps présents, qui mettent en présence des agriculteurs, des artistes ou encore des syndicalistes, et dont l'initiative revient, pour une bonne part, aux

¹² Syllabus de cours non accessible au public

métallurgistes francophones de la FGTB » (Faniel, 2017, p.6)¹³, et au niveau international la participation active des centrales syndicales de la CSC et la FGTB « [...] à des convergences de lutte entre mouvements différents dans le cadre des “Alter Summits” » (Faniel, 2017, p.6).

Du côté de l’actualité des luttes sociales, les structures syndicales ne semblent pas détenir l’origine ou contenir certains mouvements de lutte de ces dernières années, et ce même si ceux-ci se passent sur la scène du travail, comme le témoigne l’extrait suivant et tiré du rapport du CRISP¹⁴ de l’année 2019 :

L’autre phénomène à souligner a été l’active présence de “collectifs” ou de regroupements d’organisations qui ont lancé ou soutenu des actions pour créer un meilleur rapport de force. L’État de droit, j’y crois ! La Santé en lutte, le Collectif des coursier.e.s et le Collecti.e.f 8 maars ont avancé des positionnements nouveaux dans le développement de conflits, avec des dimensions plus interprofessionnelles et politiques et en attachant de l’importance à la médiatisation de leurs motivations. Ils ont engrangé quelques premiers succès, certes réduits au regard des enjeux soulevés. (Gracos, 2020, p.331)

Si les syndicats n’ont pas été à la base de ces luttes, selon le même rapport du CRISP, ils ne les ont pas rejetés pour autant, « [...] ils n’ont en revanche pas cherché à s’y investir massivement. Dans certains cas, ils s’y sont ralliés, mais, dans d’autres cas, ils sont restés à l’écart des collectifs, quand ceux-ci ne les ont pas carrément laissés sur la touche. » (Gracos, 2020, p.333).

Certaines tensions existent dans le paysage des luttes sociales, certains collectifs ou travailleurs comme dans le cas du conflit au sein de l’entreprise Deliveroo en 2017, contestent le monopole des syndicats sur la question de la conflictualité sociale (Gracos, 2018). Au-delà des tensions qui pourraient découler de divergences liées aux modes d’action, il semble que le rôle historique pris par les syndicats d’encadrer voir de réguler les grèves et les manifestations peut également être à la source de certains conflits (Gracos, 2018). Si ces organisations ont émergé au 19^e et début du 20^e siècle, « [...] comme une réponse collective aux privations économiques subies par de larges couches du salariat, les syndicats sont devenus, à l’exception de certaines périodes, des acteurs essentiels du contrôle social des populations ouvrières et de la reproduction du système économique » (Gracos, 2018, p.293).

Dans une analyse intitulée, *Syndicats : des acteurs structurellement sous tensions*, Jean Faniel (2018) décrit certaines tensions qui traversent le milieu du syndicalisme Belge. Ces difficultés, ou obstacles à surmonter prennent place de manière différente en fonction du contexte et des

¹³ Actrices et Acteurs des Temps Présents : <https://www.aadtp.be/>

¹⁴ CRISP, Centre de recherche et d’information socio-politiques, <https://www.crisp.be/>

valeurs associées à chaque centrale. Les différentes tensions détaillées dans cet article sont exposées ci-après.

Le noyau dur : les structures syndicales font face à des difficultés de représenter et intégrer « [...] femmes, travailleurs immigrés, travailleurs précaires, chômeurs, voire “cols blancs” [...] » (Faniel, 2018, p.3) qui ne correspondent pas à la figure type constituant le noyau dur de ces structures. « [...] Faisant de l’ouvrier qualifié, adulte, de sexe masculin, autochtone, en activité, occupant un emploi stable (à durée indéterminée) à plein temps, dans une grande entreprise, la figure type du syndicaliste. » (Faniel, 2018, p.3).

Des organisations bureaucratisées : le contexte où prend place l'action syndicale demande au syndicat de « [...] se faire accepter comme interlocuteur valable par les employeurs et l’État. Cela contraint la plupart du temps leurs dirigeants à modérer et à sélectionner les revendications des travailleurs de manière à rendre celles-ci admissibles et réalisables. » (Faniel, 2018, p.5). Avec pour conséquence de rechercher le compromis avec le patronat et l’État « [...] quitte à ce que le résultat de la négociation soit faible, voire contraire à l’intérêt (d’une partie) des travailleurs » (Faniel, 2018, p.9).

À quel prix se préserver ? Cette tension est aussi liée à la question de la bureaucratie déjà évoquée, cette dernière prend place quand les moyens prennent le pas sur les finalités du syndicat. Quand « [...] la préservation de l’organisation syndicale [devient] un objectif plus important que celui de l’amélioration des conditions d’existence et de travail des salariés qu’ils sont censés défendre » (Faniel, 2018, p.5). La bureaucratie syndicale augmente réellement sa capacité de défendre et d’améliorer les conditions des travailleurs affiliés « [...], mais elle va également freiner leur combativité dans les cas où l’action collective lui semblera remettre en cause la stabilité de l’organisation, ainsi que sa propre situation – qui est notamment liée à cette stabilité – et ses intérêts particuliers » (Faniel, 2018, p.5-6).

Syndicalisme et système capitaliste : Afin de canaliser et modérer les révoltes ouvrières, les syndicats ont été invités par l’État, tout comme les patrons à participer à des négociations. Cette intégration a donné des résultats indéniables et imputables au mouvement syndical quant à l’amélioration des conditions des travailleurs. Un de ces résultats le plus significatifs et la mise en place de l’État social : « [...] financée par les cotisations sociales, la sécurité sociale détourne une part de la richesse produite de l’accumulation capitaliste, améliore et sécurise l’existence des salariés et assure un rôle redistributeur de richesses, tout comme l’impôt progressif sur le revenu » (Faniel, 2018, p.8). L’intégration des syndicats dans un système économique

capitaliste n'est pas sans générer des tensions, en effet « les revendications économiques portées par les syndicats mettent elles-mêmes en danger le capitalisme » (Faniel, 2018, p.7), et une bonne part d'entre eux se sont construits « [...] par opposition à celui-ci ou, à tout le moins, à certaines de ses conséquences, et dans le but de combattre celles-ci ou de les atténuer que des travailleurs s'organisent en syndicats » (Faniel, 2018, p.7). Mais en privilégiant dans la pratique le partenariat social, les syndicats « [...] sont alors bien souvent amenés à négocier des reculs plutôt que des améliorations pour les travailleurs » (Faniel, 2018, p.9).

Les liens entre syndicats et partis politiques : En s'appuyant sur des rapports privilégiés avec leurs partis frères, les syndicats peuvent gagner en soutien pour faire avancer des améliorations pour les travailleurs mais des contreparties existent également. Ces partis peuvent également utiliser leurs liens en vue de faire accepter au syndicat des mesures qui vont dans un sens opposé à leurs intérêts (Faniel, 2018).

4. Le militantisme syndical en tant que modalité d'articulation entre autonomie individuelle et structure collective visant la transformation sociale

Il ne s'agit pas ici de porter attention à l'articulation entre l'autonomie des membres affiliés et l'organisation syndicale, mais de mettre en avant certains éléments constitutifs de l'articulation de l'autonomie individuelle des militants syndicaux avec leur organisation. L'appellation *militant syndical* renferme deux catégories de militants, *les déléguées* et *les permanents* (Georgi et al., 2006).

Les délégués syndicaux sont élus par les travailleurs ou désignés par un syndicat (Georgi et al., 2006). « [...] En coordination avec les différents niveaux de la structure syndicale [ils] interviennent quotidiennement dans les organisations pour défendre les intérêts individuels et collectifs dans de nombreux domaines. Ils sont le relais essentiel des valeurs de l'institution syndicale. » (Cultiaux & Vendramin, 2011, p.9). Les délégués syndicaux ne sont pas des « [...] militants professionnels, ce sont des travailleurs porteurs d'un ou de plusieurs mandats représentatifs dans leur milieu professionnel » (Vendramin, 2013, p.24).

Les permanents syndicaux sont eux salariés du syndicat, nommés ou élus. Ils agissent « [...] extérieurement à l'entreprise, à l'échelon local, régional ou national » (Georgi et al., 2006, p.28). Ils sont également là en support des délégués syndicaux de terrains, ils constituent « [...] le chaînon qui relie le délégué à la structure syndicale » (Cultiaux & Vendramin, 2011, p.51).

« [...] Ce sont les hommes/femmes orchestres qui rassurent le délégué dans son travail syndical, le forment, le guident, le contrarient parfois » (Cultiaux & Vendramin, 2011, p.51).

Il semble possible d'envisager que l'articulation entre l'autonomie individuelle des militants syndicaux et leur structure sera également grandement influencée par la présence ou non d'une relation salariale avec la structure. Cette relation contractuelle inclut différentes attentes de la part de la structure envers les permanents qui sont leurs employés.

Le fait d'être militant syndical employé a également un effet sur le temps possiblement consacré à l'activité militante. Ainsi, contrairement aux permanents qui disposent de l'intégralité de leurs temps de travail pour militer, « [...] le délégué doit composer entre temps de travail et temps de "militance" » (Georgi et al., 2006, p.28).

Le lien entre le syndicat et le délégué syndical de terrain passe également en grande partie par les permanents, ce qui implique également un autre rapport à la structure qui pourrait être considéré comme plus « distancé » dans le chef des délégués et plus « intégré » pour les permanents.

Ces quelques différences explicitées – et portant sur les liens entretenus entre types de militants et la structure syndicale, – il me semble intéressant de faire ressortir certains aspects communs aux délégués et permanents dans leur lien à l'organisation syndicale.

En effet, certains aspects propres à la structure syndicale semblent impacter aussi bien les délégués que les permanents dans leurs rapports à leur organisation.

Les structures syndicales sont des organisations de grandes tailles allant souvent de pair avec une grande bureaucratie. La taille d'une telle organisation l'oblige à dépenser une grande part de son énergie à son propre fonctionnement, « [...] verticalement à travers une longue ligne hiérarchique et horizontalement par la multiplication des commissions et de groupes de travail [...] » (Cultiaux & Vendramin, 2011, p.52). Ainsi, aussi bien les délégués que les permanents font face à différentes difficultés inhérentes à la taille de la structure. Celles-ci pouvant relever aussi bien de la longueur de la ligne hiérarchique que de la grande « [...] décentralisation qui a pour conséquence que toute action doit d'abord tenir compte de la multitude des initiatives prises dans d'autres lieux, occasionnant parfois des difficultés pour agir » (Cultiaux & Vendramin, 2011, p.53).

Ainsi l'articulation entre l'autonomie individuelle des militants et la structure syndicale semble différer selon le fait que le militant soit permanent ou délégué. Toutefois, l'action militante

syndicale prend place dans des organisations ayant une certaine rigidité constitutive liée à leurs grandes tailles et de leurs longues histoires.

Ces différents éléments présentés et afin de continuer d'inscrire ce travail dans une démarche compréhensive les particularités relatives à l'articulation entre autonomie individuelle et structure collective propres à la modalité syndicale seront reprises et approfondies par suite de l'analyse des entretiens des acteurs vivant cette articulation.

5. Résultats des entretiens réalisés auprès de militants syndicaux

Les entretiens réalisés sur le terrain du militantisme syndical ont été réalisés auprès de militants ayant des profils et des liens fort différenciés avec leur structure syndicale. Trois des entretiens ont été réalisés auprès de permanents et parmi eux deux travaillent au sein de la FGTB (Syndic 2 et Syndic 4) et un au sein de la CSC (Syndic 1). Un des deux permanents FGTB est également Secrétaire régional (Syndic 4). Le quatrième entretien a été réalisé auprès d'un délégué syndical FGTB qui travaille dans une association d'éducation permanente émanant de ce même syndicat (Syndic 3). Ces différences ressortent dans la pluralité des témoignages, qui seront néanmoins articulés autour de thèmes transversaux dégagés de ces entretiens.

Autonomie individuelle une perception différenciée

Les deux permanents syndicaux FGTB se disent être en phase et non limités au niveau de leur autonomie personnelle au sein de la structure syndicale, de plus ils ajoutent que cette autonomie est garantie par leur fonction au sein de la structure et limitée par le mandat reçu des délégués :

On a juste une charte de valeurs à la FGTB tant que tu es dans les clous, tu fais ce que tu veux dehors [...] tu as quand même une limite c'est que forcément si tu t'affilies à une organisation d'extrême droite sur le côté, ça effectivement tu acceptes de restreindre cette liberté-là, mais je pense que pour ma part que c'est quand même assez cohérent [...] en termes d'initiatives et de propositions j'ai vraiment envie de dire que c'est un super pied [...] Prendre des initiatives justement c'est même le sens de la fonction. [...] Tous les employés de la structure n'ont pas la même autonomie dans leur travail, certains ont plus un rôle d'exécutant. [...] C'est quand même une question de mandat, mon opinion personnelle n'a pas à être l'opinion que je porte en tant que permanent syndical. (Syndic 2)

Grâce à mon poste ça c'est une chance que j'ai, c'est que la seule personne qui pourrait revendre ma peau ce sont mes délégués et avec mes délégués, je suis moi-même, je suis exactement ce que je veux être et je suis soutenu, le jour où je ne le serais pas, là je serais très malheureux, mais la chance que j'ai, comme je le disais en début d'interview, mon boulot c'est quasiment une passion quoi, donc je suis moi-même et je fais ce que je veux faire et ça me permet de me construire et d'avancer. (Syndic 4)

Cette bonne concordance ne semble pas être partagée par le permanent CSC qui parle d'un « prix politique » à payer pour rejoindre ce qu'il appelle « la bureaucratie syndicale » :

Ça n'a pas été facile pour moi de choisir d'intégrer [...] ce qu'on appelle la bureaucratie syndicale, dans les sens où à partir du moment où tu travailles pour une organisation syndicale et que tu es payé par celle-ci, tu n'as plus tes propres idées à toi ou ton propre programme ou ta propre stratégie, mais tu as la stratégie de l'organisation. [...] Je dois te dire que d'un point de vue de l'engagement politique, j'ai payé un prix de ce choix, dans le sens qu'à partir du moment que j'ai été permanent du mouvement ouvrier chrétien, je n'ai pas pu jouer le même rôle militant que je jouais dans mon organisation. (Syndic 1)

Le permanent CSC (Syndic 1) ainsi que le délégué FGTB (Syndic 3) ont tous deux un travail d'animation au sein de leur structure, travail d'animation à l'intérieur duquel ils disent se sentir autonomes :

Si je donne une formation avec des militants et je suis l'animateur, alors là il y a beaucoup plus de liberté par exemple quand je donne une formation sur l'extrême droite, je peux faire toute une série des points politiques qui vont bien au-delà du positionnement du mouvement ouvrier chrétien, même chose quand je donne aux formations à des délégués syndicaux, ça dépend toujours qui est permanent et qui gère les délégués syndicaux, mais quand je donne une formation avec des délégués syndicaux, je peux aller très loin quoi, tu vois même en essayant de leur faire comprendre les limites de leurs propres structures. (Syndic 1)

On propose des trucs, les gens s'inscrivent, je dois dire qu'avec le secrétaire régional que j'avais, donc l'administrateur délégué de l'ASBL que j'avais jusqu'à présent et le nouveau qui a l'air d'être sur le même schéma, ce sont des gens qui m'ont laissé mon autonomie totale par rapport à ce que je raconte en formation, évidemment si je commençais à raconter des merdes d'extrême droite, là il y aurait plus, mais sur le fait d'utiliser des textes anarchistes et des choses comme ça...donc j'ai une autonomie totale. (Syndic 3)

Pour ce même délégué (Syndic 3), la question de l'autonomie individuelle au sein de la structure syndicale est également fonction de l'implication des individus et ne peut donc être résumée à ce que la structure propose :

Il y a aussi une part de responsabilité des gens de la base qui ne prennent plus leurs responsabilités en tant que base, maintenant, je ne dis pas que c'est évident de le faire dans une grosse structure, mais si tu ne t'investis pas dans le truc et si tu ne prends pas les temps de paroles qui te sont données à un moment donné, il ne faut pas se plaindre après que cela dysfonctionne quoi ou que cela risque de dysfonctionner. [...] il y a une perte d'autonomie, mais autant dans la structure syndicale que dans la société, je pense que c'est le manque d'implications, si on ne va pas titiller les politiques dans la société, bah, ils ne vont pas bouger parce qu'il n'y pas d'enjeux. (Syndic 3)

Structure syndicale et tensions démocratiques

Que ce soit la question du processus d'élections peu transparent et démocratique (Syndic 4 et Syndic 3), la prise de position hiérarchique qui vient mettre un terme à l'action des militants de

terrain (Syndic 1), les contournements de la structure par les militants pour gagner en autonomie d'action (Syndic 1 et Syndic 3), ou le constat presque généralisé de la difficulté à communiquer et à mobiliser des militants qui ont des valeurs politiques à défendre, ces différents témoignages viennent questionner la vitalité de l'organisation syndicale.

La question des processus menant à l'élection des représentants syndicaux est quelquefois peu claire et peu démocratique pour le permanent FGTB (Syndic 4) et pour le délégué FGTB (Syndic 3) en plus des difficultés liées aux processus d'élection, il y a également un problème démocratique lié à la superposition du mandat politique et du contrat de travail. Il devient donc difficile de ne pas renouveler le mandat politique d'une personne sous contrat de travail et cela mène à une réélection quasi systématique :

Habituellement, si moi secrétaire régional, je décide de présenter une telle personne et bien d'office la structure centrale générale de ****, donc tous les délégués, votent d'office 100% pour ce candidat-là et ça, je trouvais ça pas normal [...] je n'ai jamais compris pourquoi la structure suit le secrétaire régional en disant oui on va voter pour 100% pour ce dernier.[...] Ça, c'est quelque chose qui est très régulier dans nos organisations syndicales de la FGTB c'est que la répartition des voix n'est pas claire, il n'y a pas non plus quelque chose de clair dans nos statuts. Dans la théorie c'est la pyramide à l'envers, dans la réalité s'il n'y a pas de temps en temps un petit con qui vient mettre un coup de pied dans la fourmilière, en disant "non ça ce n'est pas normal", [c'est] "on a toujours fait comme ça", et ça, c'est la phrase qui m'énerve au plus haut point. (Syndic 4)

Il y en a pour qui dès qu'ils peuvent voter c'est une démocratie, pour moi le temps de vote n'est pas de la démocratie, n'est pas de l'autonomie en tous les cas ce n'est pas suffisant il faut aller un peu plus loin, il faut pouvoir être impliqué réellement dans les décisions qui sont prises, etc. [...] Si on n'a pas de contrôle sur ce que les gens qui sont élus font, pour moi, il y a un problème et c'est peut-être un des travers des structures syndicales telles qu'elles existent, c'est à dire que les permanents ou les gens qui siègent dans les structures et que l'on voit à la télévision, ils sont généralement élus pendant les congrès, mais ils ont aussi un contrat de travail [...] pour moi les mandats des permanents devraient être révocables et ça ne l'est pas, puisque c'est lié à un contrat de travail [...] donc là on est sur un piège parce que cette élection-là est problématique en soi [...] En général quand un permanent est élu une fois, les réélections c'est quasiment systématique, je vais te donner l'exemple du processus de réélection du congrès fédéral, donc c'est l'assemblée la plus large, c'est normalement celle qui a le plus de poids donc c'est 15.000 personnes dans un palais du Heysel, déjà tu as une liste unique qu'on te propose, tu votes pour la liste en une fois et tu votes en applaudissant [RIRE]. Aux listes uniques, déjà j'ai un problème et je n'applaudis pas et on ne peut même pas voter personne par personne, c'est le bloc en une fois ou pas, donc là il y a des soucis. (Syndic 3)

Pour le permanent CSC (Syndic 1), le syndicat est une structure qui devrait être démocratique, mais « qui a quand même une attitude assez top-down » :

Si tu veux nous tout ce qu'on fait on doit le demander ou avoir le feu vert du bureau et si on fait un truc contre le bureau il y a un problème, tu vois c'est comme le conseil d'administration qui

est par rapport au privé, c'est un peu comme ça qu'on fonctionne et donc on a une instance très rigide dans la pratique et qui est faite de cinq chefs, qui gère beaucoup de bâtiments beaucoup de thunes. (Syndic 1)

Nous avons fait une pétition pour les accompagner dans ce processus d'éducation populaire dans une action presque contre leurs propres organisations syndicales, mais dès qu'on a franchi un certain cap, les chefs m'ont appelé et m'ont dit tu dois t'arrêter et ça, ce sont des exemples des limites que nous avons dans ces structures qui devraient être démocratiques, mais qui a quand même une attitude assez top-down. (Syndic 1)

Pour le permanent CSC (Syndic 1), il s'agit également de soutenir les délégués et militants de manière informelle en vue de contourner les obstacles de la bureaucratie syndicale lors d'une mobilisation. Pour le délégué FG TB (Syndic 3), le contournement se vit à une petite échelle par des militants désireux de pouvoir agir en autonomie et sans passer par l'aval du permanent :

Tu vois, c'est un exemple de comment un contact informel pris dans le cadre formel d'une formation où des contacts plus informels et politiques s'y développent et dès qu'une lutte s'est mise en place, on a essayé ensemble de contourner les obstacles que la bureaucratie syndicale te mets, le lieu dans lesquels je suis vu la description de l'équipe [...] me laisse quand même de la marge de manœuvre pour essayer de pousser des éléments plus loin de ce que ça serait normalement, si j'avais les mains liées à la bureaucratie syndicale. (Syndic 1)

Il y a ceux qui savent et puis ceux qui doivent suivre parce qu'il y a ceux qui savent qui l'ont dit, et quand tu te heurtes à cela évidemment, si tu as envie que cela redevienne plus démocratique, avec une autonomie réelle bah tu vas te heurter, ou alors tu vas contourner la difficulté à ton niveau et je connais des délégations par exemple qui contournent la difficulté c'est à dire qu'elles ne vont pas tout demander aux permanents, elles agissent par elles-mêmes et elles vont prendre des décisions, mais alors ils sont peut-être une dizaine, dix-douze, ils et elles, et ils vont fonctionner comme ça en autonomie, à leur niveau. (Syndic 3)

La question de la mobilisation et de la communication avec les affiliés semble compliquée, la question des valeurs semble également être difficilement portée par la base et une part des affiliés abordent le syndicat dans une logique de service. La taille de la structure semble également freiner l'expression des délégués.

Pour le permanent FG TB (Syndic 2), le pouvoir de son mandat vient de la base alors que les valeurs sont portées par la structure, ces dernières peinent d'ailleurs à être portées par les affiliés qui seraient plus dans une logique de service envers le syndicat.

Ce qui n'est pas toujours évident et qu'on doit quand même faire, à un moment on doit prendre des mandats de nos affiliés quand on négocie une convention collective, c'est un peu comme si on voyageait entre mandat d'en bas et valeurs portées par la structure. (Syndic 2)

Mais quand l'individu comme l'individualisme devient quelque chose qui est de l'égoïsme alors là je trouve que ça, c'est assez dangereux. Or on est dans une société où il y a beaucoup, beaucoup, beaucoup d'absence de pensées collectives, est-ce que c'était mieux avant ? Je n'en sais rien du tout, je constate ça et ça, c'est un peu ce qui tue le syndicat, pour le moment

c'est un peu la logique du syndicalisme de service, les gens viennent pour s'affilier veulent un service et puis ils n'ont en rien à foutre du reste et du cadre. Alors ça, c'est vraiment ça c'est la plus grosse pénibilité de mon taf franchement. (Syndic 2)

Pour le délégué FGTB (Syndic 3) bien que les principes qui prévoient de donner une bonne place à la base ne soient pas toujours respectés, pour ceux qui le voudraient, il resterait la possibilité de s'exprimer dans les moments dédiés. Néanmoins il constate que beaucoup personnes ont du mal à prendre la parole dans une si grande structure :

Les statuts prévoient que la base a une importance assez grande, mais il n'y a pas toujours un respect à la lettre des statuts et donc on se retrouve parfois coincés avec une logique qui est un peu différente qui est plus descendante que ce qu'elle est annoncée. Là on peut voir un effet de frustration, mais aussi on peut y voir de l'intérêt, en tant que délégué comme on siège dans des instances on peut très vite accéder à des congrès des choses comme ça où on a des formes de prises de paroles possibles alors, c'est cadencé d'une certaine manière, mais c'est possible, il suffit de vouloir le faire, maintenant un des problèmes que j'identifie dans la structure c'est que beaucoup de gens restent passifs parce qu'associés à une grosse structure et ont du mal à prendre ces temps d'expression possibles. (Syndic 3)

Pour le permanent Syndical FGTB (Syndic 4), la structure syndicale fait face à de grandes difficultés de communication et de liens avec ses affiliés, il constate que la fin de l'obligation du pointage pour les chômeurs a coupé la relation entre les travailleurs sans emplois et le syndicat et il se questionne également de l'impact qu'aurait une éventuelle fin du service chômage en matière de perte d'affiliés :

il y a un boulot monstre à faire niveau communication au niveau des relations sociales et plus on avance plus elles se détériorent, puisque d'antan, je n'ai pas connu ça puisqu'il y a 25 ans d'ici, les chômeurs venaient pointer leurs cartes bleues, ils faisaient la file sur les places communales et là un agent de la commune mettait un petit cachet pour dire qu'ils cherchaient bien du boulot, humainement pour le travailleur ce n'était pas chouette de faire la file à 7 heures du matin, mais syndicalement cela nous permettait de structurer les travailleurs sans emplois, maintenant on a perdu le contact avec eux. [...] C'est un peu la même chose avec la prime des travailleurs de la construction, ils devaient venir la chercher ici, cela nous permettait de discuter avec eux, avec la digitalisation de la prime cela va devenir plus compliqué de discuter avec eux. [...] Le problème c'est qu'on arrive aussi dans une société de services et donc c'est quelque chose qui me blesse souvent quand j'ai un affilié [...] qui me dit "mais je vous paye vous devez le faire ça" c'est quelque chose qui est horrible et c'est devenu la réalité des choses, je crois que c'est De Wever qui a dit cela une fois, citer du De Wever, il faut le faire, mais il avait dit "Est-ce que les syndicats sont forts parce qu'ils sont beaucoup, ou est-ce qu'ils sont beaucoup parce qu'ils sont forts" et cette phrase m'a vraiment marqué. [...] parfois je me dis en effet que si demain le gouvernement de droite, pour dire par exemple, dit on retire les allocations de chômage aux organisations syndicales, je reste convaincu qu'on perdrait déjà 30% de nos membres. (Syndic 4)

Syndicat et émotions, entre colère et politisation

Selon les personnes interviewées, vivre ses émotions au sein de leurs structures syndicales ne semble pas aisé, mise à part pour la colère qui paraît être l'émotion légitime, les autres sont mal perçues et quand elles peuvent se vivre alors elles devraient, selon un des acteurs interviewés être politisées.

Le permanent FGTB (Syndic 2), perçoit son contexte de travail comme émotionnellement hyper dur. Il témoigne d'une culture du conflit où l'on se dispute entre collègues sans rancune, mais où les pleurs sont perçus comme un manque de recul :

J'ai déjà vu des collègues pleurer, j'ai pleuré devant mon boss, quand j'ai eu une déléguée qui s'est fait licencier, il m'a vu craquer et il m'a dit après "fais gaffe prend du recul, tu prends trop sur toi" évidemment on n'est pas des robots. [...] C'est parfois un secteur dur on a tellement l'habitude du conflit, moi je vois bien avec mon boss par exemple, il dit "maintenant je fais attention par ce qu'avant les portes claquaient", il y avait cette culture du conflit qui faisait que les permanents entre eux, ils se gueulaient dessus beaucoup, et ce n'était pas grave tu vois. Par exemple ***** est un de l'ancienne école, un gros coup de gueule et il n'est absolument pas rancunier, je le sais bien, on s'est clashé dessus dernièrement, après avec lui c'est bon, on ne se tient pas rancune, point barre quoi. (Syndic 2)

Quand tu as un conflit dans les entreprises et que tu es le permanent d'une boîte en pleine restructuration, tu as les conflits d'intérêts qui se mettent en place, c'est émotionnellement hyper dur, tu as le personnel qui est pas bien du tout et moi j'étais en train de vivre une situation personnelle hyper compliquée, ça, c'est la plus grosse pénibilité de notre boulot tu vois, quand tu as un boulot de permanent, tes responsabilités et ta mission sont des fois pas compatibles avec tes rythmes privés de ta vie à toi. (Syndic 2)

Pour le délégué FGTB (Syndic 3), la colère est acceptée et peut s'exprimer alors que les autres émotions et sensibilités seront rejetées et considérées comme n'étant pas en phase avec la structure :

Dans le syndicalisme tu agis dans le cadre de la structure et la place pour les émotions est moins nette, j'ai déjà vécu des réunions où il y avait des tensions, des gens en venaient à pleurer, ce n'est pas trop bien perçu quoi, on est quelques-uns à avoir d'autres habitudes militantes ou activistes d'ailleurs et alors toi tu le gères autrement, mais c'est vrai que dans la globalité des quarante personnes présentes autour de la table cette fois-là, l'expression des émotions... alors eux peuvent exprimer de la colère ça oui, mais d'autres émotions vont passer pour de la faiblesse et des choses comme ça là. Par contre, tu as toute une série de jugements de valeur sur le type d'émotions que tu exprimes ou sur le type d'informations que tu amènes, des sensibilités un peu différentes vont très vite être marginalisées et délogées comme n'étant pas en phase avec la structure. (Syndic 3)

Le permanent CSC (Syndic 1), témoigne qu'au sein de son équipe les émotions peuvent se vivre, néanmoins pour lui l'enjeu est de dépasser le partage de ces émotions en leur donnant une portée politique :

Comme l'équipe et petite et comme [...] on est tous plus ou moins des gauchistes, petit à petit on est devenus même de personnes amies. Je dois dire que sur mon lieu de travail dans l'équipe c'est très empathique et aussi le type de boulot qu'on fait [...] tu as toujours cet élément empathique qui est présent. Des larmes, des cris, des engueulades, des bouffes ensemble, du plus beau au plus mauvais. Je pense que l'empathie et là et par contre, ce que j'essaie de faire dans mon boulot et ce n'est pas facile, c'est de politiser tout ça, c'est de rendre politique ces émotions, parce qu'il y a beaucoup de gens qui s'arrêtent au partage, partageons, mangeons ensemble et tout ça, moi par contre, je n'ai pas envie d'être payé 2000 euros ou 1800 euros par mois juste pour être bien même avec mon équipe et avoir des sentiments, ça je m'en fous, je veux changer ce putain de monde. (Syndic 1)

5^{ème} Chapitre : Le municipalisme libertaire

Ce chapitre dédié au municipalisme libertaire en tant que modalité d'articulation entre autonomie individuelle et structure collective visant la transformation sociale sera constitué de plusieurs parties. Une première partie, sera dédiée à donner une première définition ainsi qu'à préciser les usages des différents termes associés au municipalisme libertaire. La partie suivante portera sur des éléments relatifs à son contexte d'émergence, des précisions sur son héritage historique ainsi que sur certaines influences politiques et philosophiques à l'œuvre dans le municipalisme libertaire. Par suite de cette partie, il sera question des principes liés à sa mise en pratique, d'une exploration des pratiques contemporaines et de relever les tensions et perspectives issues de ces expériences. Ces différents éléments et enjeux précisés, il sera question dans une partie suivante de relever certains éléments théoriques portant sur l'articulation entre l'autonomie individuelle et le municipalisme libertaire. Ce chapitre sera clôturé par une partie dédiée à l'analyse des entretiens des acteurs.

1. En vue de définir le municipalisme libertaire

1.1 Un éclairage sémantique

Avant de rentrer plus en profondeur dans la compréhension de ce qui est entendu par municipalisme libertaire dans le cadre de ce travail, un regard terminologique me semble intéressant. Les citations de ce paragraphe sont issues du Grand Robert de la langue française en ligne (s. d.). Le mot *municipalisme* vient de *municipal*, issu du latin « *municipalis*, de *municipium* “municipe” » est « relatif à l'administration d'une commune ». Le *municipalisme* fait référence dans sa conception ancienne au « gouvernement par l'intermédiaire des municipalités » et de manière moderne à un « système préconisant l'intervention des municipalités dans les problèmes économiques ». L'origine du mot *libertaire* est rattachée du mot *liberté* à l'origine étymologique de « *liureteit* “libre arbitre” ; *libertés* “franchises accordées à une ville” » et fait référence à l'« état d'indépendance, d'autonomie par rapport aux causes extérieures ; absence, suppression ou affaiblissement d'une contrainte ». Le mot *libertaire* quant à lui renvoie à « qui n'admet, ne reconnaît aucune limitation de la liberté individuelle, en matière sociale, politique ».

En associant les significations des deux termes qui forment le *municipalisme libertaire*, il se dégage une signification qui rattache une conception de l'organisation de la société par les municipalités à une conception de la non-limitation des libertés individuelles dans les domaines

politique et social. Au-delà des éléments sémantiques, le municipalisme libertaire désigne une théorie politique de l'organisation sociétale développée par Murray Bookchin.

1.2 Municipalisme, municipalisme libertaire, communalisme : quelques précisions terminologiques

Le terme *municipalisme* pouvant renvoyer à des horizons politiques très différents. Cette diversité donne également sur le terrain de grandes variations dans la manière d'aborder les questions politiques et sociales au niveau local (Outryve, 2020). Le terme *communalisme* réfère quant à lui « [...] à une version spécifique du municipalisme, à savoir le municipalisme libertaire, qui est donc ancré dans une tradition radicalement critique vis-à-vis de l'État » (Outryve, 2020, p.223). Dans la réalisation de ce mémoire, le terme *municipalisme libertaire* et le terme *communalisme* auront valeur de synonyme alors que le terme *municipalisme*, s'il n'est pas suivi d'un qualificatif, fera quant à lui, référence à l'ensemble des formes municipalistes.

1.3 Le municipalisme libertaire

Murray Bookchin (1921-2006) philosophe, penseur social, anarchiste libertaire et écologiste américain « [...] a développé, théorisé et défendu la perspective du municipalisme libertaire, aussi nommée “communalisme” dans le sillage des événements révolutionnaires de la Commune de Paris de 1871 » (Durand-Folco & Outryve, 2020, p.3). Le municipalisme libertaire est le versant politique de l'écologie sociale également théorisée par Bookchin. Selon l'approche de l'écologie sociale « [...] les problèmes écologiques sont avant tout des problèmes sociaux, la domination de l'humain sur la nature découlant d'abord de l'idée de domination de l'humain sur l'humain » (Durand-Folco & Outryve, 2020, p.3). Dans cette conception « [...] les principes de démocratie directe et de justice sociale et climatique exigent une transformation radicale des institutions politiques, sociales et économiques » (Durand-Folco & Outryve, 2020, p.3). En vue d'œuvrer à cette transformation, le municipalisme libertaire préconise que les questions politiques et économiques soient administrées « [...] par des assemblées populaires composées des résident.es du quartier, du village ou de la municipalité » (Durand-Folco & Outryve, 2020, p.4). Pour les questions qui auraient un impact au-delà de l'échelon local, « [...] des délégués révocables dotés d'un mandat impératif formulé par les assemblées populaires se réunissent au sein d'une structure confédérale de conseils à l'échelle régionale, nationale et transnationale » (Durand-Folco & Outryve, 2020, p.4).

Par la réappropriation des municipalités et leurs intégrations dans un mouvement confédéral, par la restitution du pouvoir aux citoyens au sein d'assemblées populaires, le municipalisme libertaire tente de proposer un contre modèle à l'État-nation (Cossart & Sauvêtre, 2020). « Face

au capitalisme, il appelle à municipaliser l'économie : les moyens de production doivent être sous le contrôle de la commune. À terme, il s'agit de substituer une confédération de communes libres aux États capitalistes. » (Cossart & Sauvêtre, 2020, p.1).

Janet Biehl, autrice de plusieurs ouvrages sur le municipalisme libertaire et proche collaboratrice de Murray Bookchin, donne un aperçu synthétique des éléments clés du projet municipaliste :

En résumé, le municipalisme libertaire entend revitaliser les possibilités démocratiques présentes de façon latente dans les gouvernements locaux existants, et transformer ceux-ci en démocraties directes. Le but est de décentraliser ces communautés politiques de manière à ce qu'elles retrouvent une échelle humaine et soient adaptées à leur environnement naturel. Il s'agirait donc de restaurer les pratiques et les qualités de la citoyenneté afin que les femmes et les hommes prennent collectivement la responsabilité de la conduite de leurs propres communautés, suivant une éthique du partage et de la coopération, plutôt que de s'en remettre à des élites. Lorsqu'on aura créé ces démocraties directes, les municipalités démocratisées pourront être réunies dans des confédérations capables de s'attaquer enfin au capitalisme et à l'État-nation, pour aboutir à une société anarchiste, écologique et rationnelle. (Biehl & Bookchin, 2013, p.22-23)

Le municipalisme libertaire, versant politique de l'écologie sociale de Murray Bookchin mêle analyse sociale et écologique au sein d'un projet de transformation démocratique ayant pour base des assemblées populaires et confédérées. Cette utopie¹⁵ sociale envisage selon une de ses ferventes promotrices « [...] d'éliminer non seulement le capitalisme mais également l'État-nation, non seulement les classes mais aussi la hiérarchie, non seulement l'exploitation mais encore la domination, et cela ferait d'elle une option rationnelle et écologique » (Biehl & Bookchin, 2013, p.22). Le projet du municipalisme libertaire ayant été sommairement exposé, il me semble intéressant de relever certains éléments liés à son contexte d'émergence ainsi que certaines influences politiques et philosophiques dans lesquels il s'inscrit.

2 Éléments contextuels politiques, historiques et philosophiques relatifs à l'émergence du municipalisme libertaire

2.1 Le municipalisme libertaire, une réponse politique à une crise sociale et écologique

Le municipalisme libertaire en tant que pan politique de l'écologie sociale, s'inscrit pleinement dans cette théorie. Dans l'optique de l'écologie sociale, le municipalisme libertaire est né pour tenter de trouver une réponse politique à une double crise, la crise sociale et la crise écologique. M. Bookchin donne une même origine à ces crises et les considère comme liées. Ainsi

¹⁵ Utopie n'est pas ici à comprendre dans un sens qualificatif envers le projet le municipalisme libertaire, mais dans le sens que dans sa forme idéal et complète, il peine à exister. Des exemples s'inspirant du municipalisme libertaire seront détaillés dans les pages suivantes.

l'approche « [...] consiste à établir le lien entre, d'une part, le désastre écologique actuel et les rapports sociaux institués dans les sociétés modernes, et, d'autre part, ces rapports sociaux et la dynamique historique de la domination de l'homme par l'homme » (Luzi, 2011, p.2). Le principe de la domination de l'homme sur l'homme à l'origine de la crise sociale mènerait à la domination de l'homme sur la nature et la crise écologique (Luzi, 2011, p.2). Les solutions à même de répondre à la crise sociale et écologique ne pourraient trouver leurs origines que dans le champ social. Faisant ainsi des problèmes issus de la crise sociale et écologique des problèmes sociaux (Durand-Folco & Outryve, 2020, p.3). Ainsi pour M. Bookchin, il n'y aurait pas de solutions à nos problématiques écologiques et sociales sans un changement social profond et qui passerait par l'abolition des hiérarchies (Luzi, 2011, p.2). La relation hiérarchique étant dans cette optique la source des dominations de l'homme sur l'homme, de l'homme sur la femme et de l'homme sur la nature (Gerber, 2013, p.54). « S'inspirant de la tradition anarchiste, l'écologie sociale considère la suppression des hiérarchies et des dominations abusives comme un principe primordial pour libérer l'humanité et prendre le chemin d'une société égalitaire et écologique. » (Gerber, 2013, p.54).

En partant d'un idéal égalitaire et écologique basé sur un refus des relations hiérarchiques de domination, le municipalisme libertaire propose de transformer la démocratie représentative en démocratie directe et délibérative. L'échelle politique n'est plus l'État-nation, mais des assemblées locales et reliées entre elles en confédérations. Dans l'histoire, d'autres expériences municipalistes ont existé, ces dernières en plus de lui préfigurer, constituent sans conteste un vivier d'inspiration au développement du municipalisme libertaire contemporain.

2.3 Un héritage qui s'ancre dans l'expérience du municipalisme ouvrier

Quelles sont les expériences politiques et historiques du mouvement municipaliste ouvrier qui influencent les initiatives contemporaines municipalistes ? Quels sont leurs enseignements et qu'est-ce qui les démarque ? Dans un article détaillé Rémi Lefebvre (2020) tente de donner quelques pistes de réponses. Pour ce dernier « l'expérience longue et riche du mouvement ouvrier est rarement convoquée ou invoquée dans le puissant mouvement de redécouverte du municipalisme. » (Lefebvre, 2020, p.1).

En France, c'est à partir de la fin du 19^{ème} siècle que « [...] face aux impasses d'un changement "par le haut", les expériences de municipalisme ouvrier se multiplient, faisant du local-communal un laboratoire de changement socio-politique et de politisation » (Lefebvre, 2020, p.1). Le mouvement ouvrier va conquérir les mairies et s'emparant du jeu électoral dans le but d'améliorer la qualité de vie du monde ouvrier, cette dynamique va encore plus s'amplifier dans

la période de l'entre-deux-guerres (Lefebvre, 2020, p.1). « Après la dépolitisation des années 1950 et 1960, un nouveau cycle de politisation s'ouvre dans les années 1970 où le thème de l'autogestion communale fait florès. » (Lefebvre, 2020, p.1). Cependant à partir de cette période le caractère « ouvrier » du municipalisme s'atténue et « la démocratie participative est considérée comme un produit d'appel des nouvelles classes moyennes salariées » (Lefebvre, 2020, p.27). Le municipalisme va à partir des années 1980 se dépolitiser et se dénaturer « [...] pour ne devenir qu'une forme de syndicalisme d'élus gestionnaires et soucieux du maintien de leur mandat » (Lefebvre, 2020, p.20).

Selon Lefebvre, les dérives du municipalisme ouvrier sont liées à la difficulté de jouer le jeu politique local sans tomber dans le piège de l'apolitisme gestionnaire et être transformé par les institutions conquises (2020, p.18). « Ces expériences ont conduit à des dérives et des échecs : notabilisme, pragmatisme à courte vue... Le municipalisme ouvrier peut alors se muer en "crétinisme municipal" et constituer ce faisant un contre-modèle. » (Lefebvre, 2020, p.3).

Une des différences notables entre les formes de municipalisme ouvrier et les expériences contemporaines de municipalismes – hormis les quelques expériences des années 1970 – se situe sur la participation des citoyens (Lefebvre, 2020). Pour exemple, les expériences issues du municipalisme libertaire « [...] valorisent l'auto-gouvernement et la construction d'une souveraineté populaire locale » (Lefebvre, 2020, p.24), alors que dans celles issues du municipalisme ouvrier, c'est l'organisation partisane qui domine, le citoyen n'étant considéré que « [...] comme le membre d'une classe homogène dont le parti défend les intérêts » (Lefebvre, 2020, p.23). Une autre différence relève, sur l'horizon politique, de ces expériences municipalistes : « Le municipalisme ouvrier était à l'avant-garde d'une transformation sociale plus globale dont le parti se faisait le garant. La perspective politique globale dans laquelle s'inscrivent les municipalismes d'aujourd'hui est plus floue et en co-construction. » (Lefebvre, 2020, p.24).

Il a été fait référence ici à la trajectoire des expériences issues du municipalisme ouvrier, certaines de ses apories ainsi que quelques différences qu'elles entretiennent avec les autres formes du municipalisme plus contemporain. Il a également été question d'une perspective politique plus floue dans le cas des expérimentations contemporaines municipalistes. Le cas du municipalisme libertaire en tant que théorie politique de l'écologie sociale de M. Bookchin semble ne pas manquer de clarté quant à son projet politique. Néanmoins, il me semble intéressant de relever certaines des sources idéologiques et politiques particulières à cette forme de municipalisme.

2.4 Inspirations et influences politiques et philosophiques au cœur du municipalisme libertaire de Murray Bookchin

Murray Bookchin a entretenu des liens forts avec les idées issues de l'anarchisme, sa relation avec le mouvement anarchiste américain s'est néanmoins ternie suite à des différends politiques et des critiques qu'il adressait à son encontre, il considérait notamment que ce mouvement était trop divisé pour porter un projet politique cohérent (Gerber, 2013). L'influence du marxisme est également grande chez lui, ceci ne l'a pourtant pas empêché d'adresser au marxisme des critiques virulentes, celles-ci concernaient surtout ses applications concrètes qu'il considérait bien souvent comme autoritaires et centralistes (Gerber, 2013).

Si Bookchin a tiré du marxisme une critique du capitalisme, c'est dans la tradition anarchiste qu'il a puisé ses idées sur le communalisme, l'antiétatisme et le confédéralisme. Pour autant, l'anarchisme n'échappe pas à sa critique. Contrairement à beaucoup d'anarchistes de tendance individualiste, Bookchin n'est pas l'ennemi des institutions en tant que telles. La liberté conçue en termes purement personnels et qui ne s'incarne dans aucune institution, soutient-il, sombre dans la complaisance narcissique. (Biehl & Bookchin, 2013, p.22)

Il s'inspire également du « [...] modèle antique de la démocratie directe athénienne. Le système fonctionne selon l'idéal démocratique, où chacun représente une voix et est à même de l'exprimer et où les décisions sont votées à la majorité. » (Gerber, 2013, p.124).

L'inspiration de la Commune de Paris¹⁶ est également présente dans le municipalisme libertaire, en témoigne ainsi le système de délégation des assemblées locales « [...] lors de l'assemblée confédérale, selon le principe dit du mandat impératif, qui reprend en soi le système brièvement mis en pratique durant les épisodes de la Commune de Paris et en Espagne en 1936-1939 » (Gerber, 2013, p.128).

Bien que Murray Bookchin déclarât considérer la pensée de l'anarchiste Pierre-Joseph Proudhon (1809-1865) comme dépassé (Gerber, 2013, p.147). La définition de Proudhon de la commune porte certaines similitudes avec le projet du municipalisme libertaire de Bookchin :

La commune est comme l'homme, comme la famille, comme toute collectivité intelligente, un être souverain. La commune a le droit de se gouverner elle-même, de s'administrer, de s'imposer des taxes, de créer pour sa jeunesse des écoles, de faire sa police, de nommer ses juges, d'avoir ses journaux, ses réunions, ses sociétés particulières. [...] La commune prend des arrêtés, rend des ordonnances, qui empêche qu'elle aille jusqu'à se donner des lois ? Elle discute publiquement au sein du conseil municipal tout ce qui se passe en elle et autour d'elle. Voilà ce qu'est une commune, car voilà ce qu'est la vie collective, la vie politique. (Proudhon, 1865, p.290-291)

¹⁶ Période insurrectionnelle à Paris qui dura 72 jours, du 18 mars 1871 – 28 mai 1871.

Au-delà des influences politiques mêlées et des adaptations que Murray Bookchin a théorisées dans le municipalisme libertaire, une des particularités au cœur de sa pensée est la distinction spécifique entre la politique et l'État (Cossart & Sauvêtre, 2020, p.10).

Alors que l'État relève de l'exercice du monopole de la violence et du gouvernement de la société par la médiation des législateurs professionnels, des armées, des forces de police et des bureaucraties, la politique désigne l'auto-gouvernement direct des citoyens fondé sur leur participation et leur pouvoir de prise de décision au sein de l'assemblée populaire municipale. Cette distinction a, en outre, une portée historique puisque la formation de l'État moderne a fini par recouvrir l'expérience prémoderne de la politique, au point qu'en confondant les deux termes on a fini par reconnaître inconsciemment l'effacement de la politique et sa substitution par l'État. (Cossart & Sauvêtre, 2020, p.10)

Ainsi par la réappropriation locale du politique, le municipalisme libertaire de Murray Bookchin projette à l'inverse de substituer la politique à l'État (Cossart & Sauvêtre, 2020, p.10) et à terme de remplacer l'État-nation par des confédérations d'assemblées populaires.

En résumé, le municipalisme libertaire est issu de la théorie de l'écologie sociale qui tente ainsi de donner une réponse politique à une crise sociale et écologique. Le mouvement ouvrier municipaliste en est un modèle précurseur et ayant certaines ressemblances avec d'autres mouvements marxistes et libertaires. Il puise sa source idéologique à la fois dans le marxisme et l'anarchisme tout en prenant distances avec certains aspects théoriques et expérimentations de ces deux mouvements. La construction de son modèle démocratique s'inspire à la fois du modèle grec antique de démocratie directe et de l'expérience des Communes de Paris et de celles vécues lors de la révolution sociale espagnole (1936-1939). En reconquérant l'exercice du politique à l'échelle de la commune, il a pour projet de faire disparaître l'État-nation. Ces différents éléments permettent de mieux cerner l'essence politique du municipalisme libertaire, il me semble maintenant opportun de porter un regard sur comment ce projet d'idéal politique peut s'ancrer de manières concrètes et quelles sont les questions découlant de sa mise en pratique.

3. Municipalisme libertaire, principes de mises en pratique, état des lieux, tensions et perspectives

Dans cette partie il sera question de tenter de mieux saisir certains enjeux liés à la mise en pratique du municipalisme libertaire, de broser un certain état des lieux des expérimentations contemporaines qui s'en inspirent et de dégager les tensions et perspectives soulevées par sa mise en pratique.

3.1 Principes de mise en pratique du municipalisme libertaire

En vue de mieux cerner les principes relatifs à l'application pratique du municipalisme libertaire, il sera question dans cette partie à la question de la taille de ses assemblées populaires et de leurs articulations, de leur mode de prise de décisions, des stratégies de prises du pouvoir ainsi que la question de la réappropriation des politiques économiques au niveau local.

Échelle et articulation des unités démocratique

Le modèle formulé par Murray Bookchin, « [...] suggère précisément que le peuple s'assemble au niveau communal dans des assemblées populaires, se réunisse, délibère et décide collectivement et en face à face sur les questions politiques concernant l'avenir de la communauté [...] » (Outryve, 2020, p.226). Ces assemblées populaires ne devront pas représenter un trop grand territoire ou un trop grand nombre de citoyens car elles devront représenter une entité communautaire identifiable (Biehl & Bookchin, 2013, p.73) « Enfin, qu'elles prennent la forme de villages, de petites villes ou de quartiers, ces communautés devront chercher à se confédérer entre elles sous la forme d'une "Commune de communes"—un modèle inspiré de la Commune de Paris. » (Gerber, 2013, p.128). Seront ainsi traités dans un conseil confédéral les « [...] questions qui requièrent une vision plus large et qui nécessitent d'être traitées à une échelle supérieure » (Gerber, 2013, p.128), et ceci également en vue de se prémunir d'éventuels effets localistes et communautaire (Outryve, 2020, p.226). Le municipalisme libertaire démentant l'autarcie et l'illusion d'une autosuffisance locale (Carrel et al., 2020, p.5). Les personnes qui participent au conseil confédéral sont des délégués issus de l'assemblée populaire et sont « [...] dotés de mandats révocables et impératifs, sous le contrôle constant de celle-ci » (Outryve, 2020, p.227).

Au sein des assemblées le vote est préconisé et préféré au consensus qui rendrait invisible la minorité

Pour Murray Bookchin, la recherche de l'unanimité et l'utilisation du consensus auraient bien des effets négatifs. Pour ce dernier « l'unanimité n'est d'ailleurs même pas souhaitable, car elle tend à affaiblir la décision et à la réduire au plus petit dénominateur commun (Gerber, 2013, p.126). Il considère au contraire que prendre les décisions au vote majoritaire empêche « un blocage trop aisé de la part des opposants et donc un certain immobilisme, tout en laissant toujours ouverte la possibilité aux minoritaires de convaincre de la justesse de leur point de vue et de remettre en question une décision » (Gerber, 2013, p.126). Le consensus aurait selon lui « [...] pour effet soit d'intensifier le conflit au point de faire éclater la communauté, soit de

réduire au silence la dissidence » (Biehl & Bookchin, 2013, p.80). Pour Bookchin, les dissidences doivent exister dans une société libre et sont une caution à une non-stagnation de la société (Biehl & Bookchin, 2013, p.81). Il préconise d'ailleurs que cette « [...] dissidence doit être dûment consignée et publiquement reconnue » (Biehl & Bookchin, 2013, p.81). Dans le processus de décision en assemblée délibérative, l'accent est à mettre au préalable « [...] pour que les votes soient exprimés en connaissance de cause. Le corps des citoyennes et citoyens doit avoir la possibilité de formuler son opinion et de contester les décisions, ce qui nécessite leur compréhension. » (Gerber, 2013, p.126). Ainsi, en assemblée le droit à la parole de chacun est garanti et chacun « [...] devra être encouragé à la prendre pour donner son avis » (Gerber, 2013, p.126).

Le concept de double pouvoir comme stratégie de transfert des pouvoirs

En vue de dépasser le capitalisme et l'État, la stratégie du municipalisme libertaire se construit sur le concept du double pouvoir. Utilisé dans un premier temps « [...] par Lénine pour décrire la situation révolutionnaire instable où la légitimité politique semble partagée entre deux instances [...] » (Durand-Folco & Outryve, 2020, p.7). Ce concept a été par la suite revisité « [...] par Murray Bookchin pour décrire une stratégie selon laquelle la confédération des communes libres contesterait puis remplacerait la souveraineté de l'État » (Durand-Folco & Outryve, 2020, p.7).

La contestation de l'État peut prendre la forme d'une participation de membres issus d'une assemblée locale « [...] aux élections locales afin de lier les mandats politiques municipaux aux décisions de l'assemblée populaire [...] » (Durand-Folco & Outryve, 2020, p.7). Dans ce cas de figure, l'objectif n'est pas de mieux administrer les institutions locales, mais bien de transférer les pouvoirs vers l'assemblée populaire en vue de développer des alternatives économiques capables de s'opposer aux institutions liées aux logiques capitalistes (Durand-Folco & Outryve, 2020, p.7).

Bookchin fait dès lors de la participation aux élections locales un levier indispensable pour faire valoir un pouvoir réel et soutenir la mise en place d'institutions radicales : en allant chercher le pouvoir au niveau local, les communalistes parviendraient à s'appropriier progressivement les prérogatives de l'État en les transférant vers la population. À terme, l'État perdrait toute raison d'être. Ici, impulser un changement radical ne consiste pas seulement à changer d'élus : ces derniers ne pourront rien sans la pression d'une communauté politique soudée, organisée, capable d'exercer elle-même le pouvoir. (Carrel et al., 2020, p.5)

Le fait de jouer le jeu électoral local, bien que pouvant s'apparenter à accepter la légitimité des pouvoirs institutionnels en place, s'inscrit donc dans une stratégie de transfert des pouvoirs de l'État vers le peuple et en vue de lui faire perdre toute légitimité et raison d'être.

Municipalisation de l'économie

Pour Murray Bookchin s'emparer du pouvoir au niveau local dans des assemblées populaires requiert également le fait de pouvoir « [...] disposer des moyens de production, condition matérielle encadrée dans un cadre institutionnel basé sur un fondement écologique » (Flach, 2020, p.1). Cette municipalisation de l'économie requiert une relocalisation de l'économie ainsi que « [...] la mise en place de ce qu'on peut appeler une "commune économique" dans laquelle les différentes activités économiques sont interdépendantes les unes des autres, tout en formant un ensemble économique relativement autonome » (Cossart & Sauvêtre, 2020, p.17). Cette municipalisation permettrait que les questions de politiques économiques soient prises par tous les membres de la communauté au sein des assemblées populaires. « Dans une telle économie municipale, les intérêts particuliers qui divisent les habitants entre travailleurs, professionnels, managers, etc. seraient mêlés dans l'intérêt général de la communauté. » (Cossart & Sauvêtre, 2020, p.20).

Il a été question de préciser certains éléments relatifs à la mise en pratique du municipalisme libertaire au niveau théorique, mais qu'en est-il dans les pratiques et surtout quelles sont les expérimentations en cours qui se rapprochent ou se réclament du municipalisme libertaire ?

3.2 Exploration des pratiques s'inspirant du municipalisme libertaire

Il ne sera pas ici question d'élaborer une liste exhaustive des expériences contemporaines s'inspirant du municipalisme libertaire, mais d'en broser une certaine étendue, de relever quelques points de différences liés à leurs mises en pratique ainsi que de porter un regard plus attentif à une des expériences les plus abouties.

« Depuis quelques années, un certain engouement entourant la notion de "municipalisme", un mouvement faisant de la municipalité le cœur d'une transformation démocratique de la vie sociale, économique et politique, se manifeste dans différentes régions du monde. » (Durand-Folco & Outryve, 2020, p.1).

Des "mairies du changement" en Espagne au mouvement transnational des Fearless Cities, du confédéralisme démocratique du Rojava au Kurdistan à une partie du mouvement des Gilets jaunes réunie dans les "assemblées des assemblées", de certaines Zad aux plateformes citoyennes en vue des élections municipales de 2020 en France, des expériences se réclament aujourd'hui du municipalisme ou du communalisme. (Cossart & Sauvêtre, 2020, p.1)

En fonction des différentes conditions (politiques, économiques, culturelles, etc.) locales dans lesquelles émergent ces expérimentations, celles-ci prennent des formes très variées, tant au niveau de leurs tailles qu'au niveau dans leurs finalités politiques. Certaines expériences municipalistes se retrouvant bien éloignées du municipalisme libertaire de Murray Bookchin. Schématiquement une distinction peut être faite entre les expériences relevant d'un « [...] municipalisme participatif, combinant l'administration municipale par des élu.es renouvelé.es et un ensemble de dispositifs participatifs, attirant surtout les citoyen.nes les plus éduqué.es » (Cossart & Sauvêtre, 2020, p.2) et les expériences liées au municipalisme libertaire et répondant à sa finalité politique de reprise de pouvoir – par les citoyens réunis en assemblée populaire et – qui consiste à aller « [...] au-delà du réformisme local, fût-il radical, et mettre en cause le pouvoir de l'État » (Cossart & Sauvêtre, 2020, p.11).

En suivant cette distinction – et en vue de me limiter aux expériences pouvant être rattachées au municipalisme libertaire – il sera question ici uniquement des expériences municipalistes qui s'inscrivent dans une optique du transfert du pouvoir de l'État vers les assemblées populaires. Dans un premier temps, il sera question de brièvement présenter quelques expériences se réclamant ou présentant de forte similarité avec le projet politique du municipalisme libertaire. Dans un deuxième temps, il sera exposé de manière plus détaillée l'expérience ayant cours au Rojava Syrien. L'intérêt de cette dernière étant d'être relativement aboutie est considéré comme « [...] une adaptation du Communalisme de Bookchin par le mouvement de libération kurde » (Outryve, 2020, p.234).

Des expériences hétérogènes, mais présentant des affinités avec le municipalisme libertaire

À la suite de la crise financière de 2008, de nombreux mouvements sont apparus en vue de « [...] contester l'hégémonie du capitalisme, l'absence de participation du peuple au pouvoir dans le cadre de la démocratie représentative, et pour créer des espaces publics de démocratie directe » (Outryve, 2020, p.223). Les mouvements tels que les *Indignados*, *Nuit Debout*, ou *Occupy* ont fait l'expérience de l'exercice du pouvoir non hiérarchique et horizontal en assemblées populaires (Outryve, 2020, p.223). Néanmoins, ils n'avaient pas de pouvoir à exercer et « ces expériences de démocratie directe se sont finalement évaporées, tant à cause de la répression que de l'essoufflement et du manque d'institutionnalisation de leur projet de transformation sociale » (Outryve, 2020, p.223). Plus récemment le mouvement des Gilets Jaunes a connu à bien des égards les mêmes expérimentations de l'exercice du pouvoir au niveau local en assemblées populaires. À l'appel de l'assemblée des Gilets Jaunes de

Commercy, certains Gilets Jaunes ont tenté de structurer leurs luttes, ils se sont réunis à plusieurs reprises en assemblée des assemblées et par la suite plusieurs de ces assemblées populaires ont envisagé « [...] d'adopter la stratégie de présenter une liste aux élections municipales de mars 2020, afin de donner le pouvoir aux assemblées populaires locales » (Outryve, 2020, p.235). Le lien avec le municipalisme libertaire est ici lié au fait de tenter de dépasser le moment de révoltes en se réunissant en assemblée, de confédérer ces assemblées entre elles et de porter une stratégie de reprise du pouvoir à l'échelle locale.

Beaucoup plus loin et dans un contexte culturel et politique fort différent, l'expérience zapatiste au Chiapas, bien que ne se réclamant pas d'une inspiration municipaliste libertaire, porte en elle de fortes similitudes. Cette expérimentation d'auto-gouvernement populaire s'est construite depuis plus de 25 ans et est un exemple d'une concrétisation politique de l'autonomie hors de l'État et en opposition aux logiques capitalistes (Baschet et al., 2020, p.1).

En résumé, l'autonomie zapatiste permet d'observer la mise en œuvre de formes non étatiques de gouvernement. Elle est l'expression d'une autre politique, qui se construit par en bas, à l'inverse de la politique d'en haut, centrée sur l'appareil d'État et les institutions de la démocratie représentative. L'autonomie, c'est une politique sans l'État, ou si l'on veut, contre l'État. En déployant ses formes d'organisation propres, elle tend à rendre le pouvoir d'État inutile. Et de fait, les zapatistes luttent très concrètement et quotidiennement pour rendre les institutions étatiques mexicaines parfaitement inutiles dans leurs territoires. (Baschet et al., 2020, p.6)

Dans le cas du Chiapas comme dans celui du Rojava (expérience qui sera décrite ci-dessous) – et ceci dans des contextes politiques différents – il est question de territoire où l'État n'a plus de légitimité politique, dans ces contextes, se construisent de nouvelles institutions démocratiques basées sur une confédération d'assemblée populaire.

Le Rojava, une adaptation kurde du Communalisme de Murray Bookchin

Le Rojava, aussi appelé Kurdistan syrien, se situe dans le nord de la Syrie. Par suite des troubles liés à la guerre civile syrienne, les Kurdes et d'autres groupes associés, ce sont organisé selon le modèle préconisé par d'Öcalan¹⁷ (Flach, 2020, p.1). Dans cette région « [...] depuis 2011 quatre millions de personnes sont organisées selon les principes du Confédéralisme

¹⁷ Öcalan est le chef « charismatique » du Parti des travailleurs du Kurdistan (PKK), il est emprisonné depuis 1999 par le gouvernement turc pour avoir présidé une organisation considérée par Ankara et les pays membres de l'Otan comme terroriste. C'est en prison qu'il « [...] commence à lire les écrits de M. Bookchin – il correspond aussi avec lui par l'intermédiaire de ses avocats » (Cossart, 2017, p.35). En découvrant les écrits de M. Bookchin, il « [...] renonce progressivement au marxisme-léninisme et à l'ambition de construire un État-Nation kurde. Il engage, depuis sa prison, une transformation idéologique du PKK, en défendant l'idée d'un confédéralisme démocratique [...] » (Ibid. p.36).

démocratique – une adaptation du Communalisme de Bookchin par le mouvement de libération kurde » (Outryve, 2020, p.234).

Le pouvoir public y est exercé en assemblée populaire rassemblant tous les résidents d'une rue ou d'un village au niveau communal. Cette assemblée élit deux délégués, une femme et un homme, avec un mandat révocable, pour représenter ses décisions à l'échelon suivant, celui du Conseil Populaire du Quartier. Ce même procédé de délégation est utilisé pour les conseils des deux échelons supérieurs : celui du Conseil Populaire du District, et ensuite celui Conseil Populaire du Kurdistan occidental. (Outryve, 2020, p.234)

L'application du municipalisme libertaire modélisé par Öcalan porte des différences liées à son application locale. « Étant donné le contexte spécifique au Proche-Orient, c'est la paix entre les peuples, plus que l'écologie (qui est néanmoins pour lui un pilier du confédéralisme démocratique), qui est au cœur du projet [...] » (Cossart, 2017, p.35).

Ainsi, tous les individus, toutes les identités et toutes les caractéristiques de groupes, d'ethnies, de religions ou de croyances, de langues et de genre peuvent s'exprimer librement, contribuant à la diversité d'une nation au sens large, fondée sur une éthique qui garantit sa démocratisation. Plus la nation est diversifiée, plus sa démocratie est forte. Les différents groupes et sections ont aussi la responsabilité de leur propre démocratisation. Au Rojava, Kurdes, Arabes, Syriaques, chrétiens, Arméniens, Turkmènes et Tchétchènes essaient de créer un nouveau vivre ensemble. (Dirik et al., 2017, p. 10)

Une autre spécificité est liée à la place des femmes dans le projet du Rojava. En effet « les femmes kurdes ont joué un rôle majeur dans ce processus de construction ce qui constitue, au vu d'autres expériences alternatives, une véritable révolution » (Flach, 2020, p.2). Cette centralité des femmes dans le projet du confédéralisme démocratique est d'autant plus à souligner que cette dernière prend place « [...] au Moyen-Orient, une région mondialement considérée comme patriarcale et rétrograde » (Flach, 2020, p.2). Cette centralité ne prend pas seulement la forme d'une double délégation par un homme et une femme, à tous les niveaux de délégation du confédéralisme démocratique kurde, mais elle s'incarne également de manière concrète dans leur unité de défense du peuple YPG-YPJ, constitué d'une « [...] armée populaire démocratique mixte, où femmes et hommes sont sur un pied d'égalité » (Cossart, 2017, p.41). Cette unité de défense s'est faite mondialement connaître lors de la reprise de Kobané à l'État islamique en 2015 (Cossart, 2017, p.41) ce qui « [...] a radicalement changé l'image du mouvement kurde et, avec lui, des femmes » (Flach, 2020, p.2). Au cœur de cette approche, se trouve également l'influence de la pensée d'Öcalan, pour ce dernier la société capitaliste qu'il aspire à voir disparaître, s'est construite sur une centralité de la religion et du patriarcat qui « [...] toutes deux contribuent à l'aliénation des femmes » (Cossart, 2017, p.40). Cette idée de la domination patriarcale, me semble également à mettre en lien avec la théorie de la domination

de Murray Bookchin pour qui « [...] l'obligation faite à l'humain de dominer la nature découle de la domination de l'humain sur l'humain – et notamment d'une domination des hommes sur les femmes » (Cossart, 2017, p.28).

Cette expérimentation inspirée de la théorie politique du municipalisme libertaire, gouverne toute une partie du territoire syrien et administre ses ressources sur la base du modèle du confédéralisme démocratique. Elle représente en bien des aspects une forme concrète de mise en pratique du municipalisme libertaire. Le contexte chaotique liée au conflit armé entre de multiples acteurs et intérêts n'est pas sans menacer la continuité du Rojava (Cossart, 2017). Comme en octobre 2019, par suite du retrait de la présence des forces américaines du nord de la Syrie, la Turquie¹⁸ a attaqué le Rojava pour reprendre une bande de territoire le long de sa frontière (Hond, 2020).

L'exploration des pratiques relevant du municipalisme libertaire met à jour certaines difficultés et tensions générées par leurs concrétisations. Néanmoins ces dernières peuvent également constituer un terrain d'expérimentation pour ceux qui veulent œuvrer ou penser la question de la relocation du pouvoir politique et de la démocratie directe.

3.3 Tensions et perspectives

Il sera dans un premier temps question de mettre en lumière certaines des difficultés liées à la mise en pratique du municipalisme libertaire. Il sera ainsi question de la conflictualité, de la légitimité ainsi que de la stratégie de la prise du pouvoir à l'échelle communal. Dans un deuxième temps, il sera question de relever en quoi ces expérimentations constituent une ouverture du champ des possibles démocratiques.

Autonomie politique locale, autodéfense et conflictualité

Selon Bachet et al. (2020, p.32), il est également intéressant de souligner que les expériences « [...] qui ont pu pousser le plus loin la construction de l'autonomie, le Chiapas zapatiste et le Rojava kurde, sont liés à des contextes où la lutte armée a joué un rôle certain ». Ces espaces « libérés » nécessitant de la part de leurs initiateurs d'être défendu. La question de la manière de défendre ces territoires s'ancre dans des contextes culturel, politique et historique différents. « L'échelle et la radicalité des espaces libérés que l'on peut construire est proportionnelle à la puissance collective que l'on est capable de constituer – et notamment à la capacité d'auto-

¹⁸ La Turquie considérait déjà le Parti des travailleurs du Kurdistan (PKK) comme une organisation terroriste et a réservé le même sort à l'unité de défense du peuple YPG-YPJ. Sur le terrain de guerre en Syrie le YPG-YPJ a combattu longuement l'État Islamique (EI). Elle a reçu les soutiens des États-Unis et de nombreux pays occidentaux. Actuellement le YPG-YPJ détient encore une grande majorité des territoire occidentaux et leurs familles qui étaient venus se battre au sein de l'EI en Syrie, leurs pays d'origines ne désirant pas les rapatrier.

défense que l'on peut mobiliser. » (Bachet et al., 2020, p.32). Toujours selon les mêmes auteurs, l'usage militaire même « défensif » ne va pas sans créer des difficultés. Celles-ci étant entre autres liées à la rigidité et la verticalité de la structure militaire. La question pour ces deux expériences serait « [...] d'analyser si la dynamique va bien du militaire vers le civil et de la verticalité vers davantage d'horizontalité » (Bachet et al., 2020, p.32). L'usage militaire dans le cas du Rojava comme dans celui du Chiapas doit se comprendre dans leur contexte politique local et « en tout état de cause, il ne s'agit pas de prôner la lutte armée – ce que les zapatistes se gardent bien de faire » (Bachet et al., 2020, p.32).

Il n'est donc pas ici question d'établir qu'une expérience voulant reprendre le pouvoir au niveau local ira de pair avec une lutte armée, mais plutôt de mettre en avant la conflictualité que cette dernière pourrait engendrer. Les types de réponses « d'auto-défense » seront fonction des particularités locales et des forces en présence.

Légitimité des règles de droit et luttes politiques pour le droit à la démocratie directe

La mise en place du municipalisme libertaire dans un contexte de démocratie représentative vient se heurter aux règles de droit et vient questionner la source de légitimité de ces règles (Outryve, 2020, p.222). En effet, les règles de droit « [...] ne restent légitimes que dans la mesure où elles sont le *produit* des institutions de la démocratie représentative » (Outryve, 2020, p.222). Or, les mouvements municipalistes contestent cette source de légitimité des règles de droit et proposent une « [...] nouvelle forme de production des règles, créées par celles et ceux qui s'en trouvent affectés, et ce, afin de reprendre le contrôle sur leur vie » (Outryve, 2020, p.222). Ce qui en termes de renouveau du droit revient à proposer « [...] un rôle institutionnel au peuple assemblé, l'exercice du pouvoir en démocratie directe et, ultimement, la production du droit comme bien commun » (Outryve, 2020, p.222).

Pour prendre l'exemple du contexte belge, la mise en pratique du municipalisme libertaire se heurterait également à une question de constitutionnalité :

L'article 33 de la Constitution stipule ainsi : «Tous les pouvoirs émanent de la Nation. Ils sont exercés de la manière établie par la Constitution.» Cet article est considéré comme étant à l'origine de l'inconstitutionnalité des formes plus classiques de démocratie directe, comme le référendum ou l'initiative législative citoyenne. Bien que ces dispositifs d'exercice direct du pouvoir ne soient pas défendus dans le cadre du Communalisme – étant donné qu'ils ne supposent pas la délibération du peuple assemblé, qu'ils considèrent toujours que l'unité démocratique fondamentale est l'État et qu'ils ne sont que des exceptions à la règle, qui demeure celle d'un gouvernement représentatif – l'on pourrait en toute logique déduire que cet article pourrait rendre les formes moins classiques de la démocratie directe – l'exercice du pouvoir au

travers des assemblées populaires communales – *a fortiori* inconstitutionnelles, ou pour le moins non-constitutionnelles. (Outryve, 2020, p.232)

Un argument juridique pourrait également être adressé contre le projet du municipalisme libertaire. « [...] Dans le système juridique actuel, la source de la validité juridique de toute action communale provient de l'État » (Outryve, 2020, p.229). Cette question de validité juridique rentre également en complète opposition avec la réappropriation du pouvoir politique au niveau local par les assemblées populaires délibératives. Les arguments de source de légitimité des règles de droit, d'anti-constitutionnalité et de validité juridique montrent certaines difficultés liées à la mise en pratique du municipalisme libertaire. Néanmoins pour Outryve (2020) ces difficultés légales ne doivent pas être comprises comme une impossibilité politique :

Déduire l'impuissance politique de l'impuissance légale traduit une vision exclusivement légaliste du changement social, à savoir un changement social qui serait uniquement provoqué par celles et ceux qui s'en sont vu attribuer le rôle en vertu du système même qu'ils et elles souhaitent changer. Adopter une approche Communaliste requiert donc de concevoir la commune de manière évolutive et non statique, à savoir comme une entité dont les pouvoirs juridiques sont fixés à un moment donné dans le temps – en vertu de choix *politiques* – mais non gravés dans le marbre. Dès lors qu'il est question de précisément changer la forme d'exercice du pouvoir, et donc la source de légitimité du droit, l'origine de ce changement social est moins à chercher dans les acteurs traditionnels, et légitimes aux yeux du droit, que dans ceux qui ont la capacité de porter le système désiré. Ainsi, le rassemblement du peuple, uniquement possible à l'échelon communal, fait émerger un nouvel acteur politique extra-institutionnel – l'assemblée. (Outryve, 2020, p.230-231)

Dans cette optique une impossibilité liée au cadre légal peut être « [...] contrebalancé par ce qui peut être réalisé dans le cadre politique, à savoir une nouvelle forme de légitimité politique quant à la production de règles pour le collectif » (Outryve, 2020, p.231).

Les mouvements de luttes politiques qui s'inscrivent dans une réappropriation de la légitimité du pouvoir au niveau local peuvent être amenés à utiliser la stratégie des « [...] élections municipales pour transférer le pouvoir institutionnel des élus vers des assemblées – de transformer les institutions locales afin de rendre possible la démocratie directe » (Outryve, 2020, p.229). Ce qui revient de facto, à reconnaître « [...] la légitimité de l'ordre juridique, au moins pour un temps, car ils acceptent de jouer avec les règles institutionnelles d'accès au pouvoir » (Outryve, 2020, p.232).

L'utilisation des élections locales comme stratégie de transfert du pouvoir

En partant de l'étude d'une expérimentation de municipaliste à Jackson dans le Mississippi aux États-Unis, la chercheuse Sixtine van Outryve (2020) tire certaines conclusions relatives à la mise en place de la démocratie directe via la participation aux élections locales.

La première conclusion est liée aux questions de la prise du pouvoir politique municipal par un mouvement. Celles-ci « [...] renforcent la thèse selon laquelle il est crucial pour tout mouvement municipaliste de commencer par entreprendre la tâche de construction de l'assemblée populaire comme institution autonome et d'éducation à la démocratie directe, avant d'adopter la stratégie d'occuper les institutions municipales » (Outryve, 2020, p.240).

Il est ici question de prendre le temps pour expérimenter, apprendre d'autres fonctionnements que ceux de la démocratie participative, construire des bases suffisamment solides pour faire face aux difficultés qui émergeraient de la personnification du candidat participant aux élections ou siégeant dans les institutions communales (Outryve, 2020, p.240-241). « Seule la création d'une structure d'exercice du pouvoir visant à la dépersonnalisation du pouvoir individuel au service du collectif pourrait assurer une réelle collectivisation du pouvoir public, et in fine, de la création de règles de droit. » (Outryve, 2020, p.241).

Une autre conclusion est liée à l'importance de ne pas limiter l'exercice de la démocratie directe uniquement à la sphère institutionnelle. Le fait d'ouvrir l'exercice du pouvoir de la démocratie directe dans d'autres sphères comme « [...] dans la sphère du travail, du logement, de l'alimentation, de l'énergie, des services publics, de la production, est également nécessaire afin de permettre à la population de prendre les décisions sur des sujets qui l'affectent directement [...] » (Outryve, 2020, p.241).

Ouvrir les champs des possibles démocratiques

Malgré le fait que la question du municipalisme traverse les militants des partis gauches, leurs instances ont tendance à n'y voir qu'un exercice électoral pour des scrutins d'un plus haut niveau de pouvoir (Carrel et al., 2020, p.8). Partis politiques comme syndicats semblent avoir « [...] du mal à entendre les aspirations concrètes à la démocratie directe et le rejet de la représentation politique qui soudent bien souvent ces mouvements, malgré leur hétérogénéité » (Carrel et al., 2020, p.8).

« Dans le contexte d'une crise démocratique profonde, le municipalisme a surgi comme "utopie réelle" dans une multitude d'expériences diverses. En dépit d'un souffle nouveau, elles restent cependant enclavées dans des formes de souveraineté municipale ou d'autonomie locale. » (Cossart & Sauvêtre, 2020, p.27). Néanmoins, les expérimentations municipalistes dans leur ensemble « [...] élargissent le champ des possibles démocratiques » (Carrel et al., 2020, p.9) et plus particulièrement « l'émergence d'un nouveau communalisme basé sur l'assemblée populaire communale, le confédéralisme et une commune économique de communs associés

pourrait alors ouvrir un nouvel horizon d'émancipation démocratique » (Cossart & Sauvêtre, 2020, p.27).

La tentative de mise en place du projet politique relevant du municipalisme libertaire se heurte à bien des difficultés de mises en pratique tout en continuant à fournir de l'inspiration aux mouvements qui désirent une réappropriation locale et directe du pouvoir politique dans une optique sociale et écologique. Certaines de ces difficultés semblent également être liées à la vision profondément antiétatique de Murray Bookchin. Les tentatives de reprise du pouvoir politique au niveau local ne vont pas sans contre-réactions des pouvoirs en place et posent la question du type de conflictualité que ces mouvements sont prêts à porter. Dans la même optique, mais sur un autre terrain, la question d'un combat pour un droit à la démocratie directe peut ouvrir une voie à une construction politique de la légitimité d'une telle mise en pratique. La mise en pratique de la stratégie consistant à jouer le jeu électoral local en vue du transfert de la légitimité politique vers l'assemblée populaire doit également être mûrement réfléchie, ne pas être précipitée et ne pas être cloisonnée seulement aux aspects institutionnels.

Il semble que le municipalisme libertaire dans sa mise en pratique prend la forme d'un long processus de construction, lui-même tributaire des contextes politiques et légaux dans lequel il émerge. Toutefois, il paraît requérir temps, expérimentations, apprentissages, adaptations, afin que se constitue entre les citoyens qui y prennent part, une assemblée capable de faire politique.

4. Le municipalisme libertaire en tant que modalité d'articulation entre autonomie individuelle et structure collective

La question de l'articulation entre autonomie individuelle et municipalisme libertaire doit être regardée à la fois dans ses modalités de mise en pratique ainsi qu'au regard de son projet politique. L'articulation de l'autonomie d'un individu prendra ainsi cours dans les assemblées populaires horizontales et donc à l'intérieur d'espaces délibératifs tout en étant reliée aux aspects de réappropriation de pouvoir politique au sein même de ces assemblées.

Dans la perspective du municipalisme libertaire, il semble difficile de détacher la question de l'autonomie individuelle de la question de l'autonomie collective. Dans cette perspective l'assemblée « [...] devient l'espace possible d'une réappropriation populaire de l'autonomie, tant politique que sociale, et le domaine d'expression de résistances à des logiques nationales et supranationales (néolibéralisme, réchauffement climatique, avancée des fascismes) » (Carrel et al., 2020, p.1).

L'autonomie individuelle liée à l'autonomie politique peut également se comprendre comme un processus de libération personnelle inséparable d'un processus de libération politique :

L'autonomie individuelle, ce processus par lequel l'individu prend conscience de son aliénation, découvre ses aspirations propres et se donne les moyens de les réaliser, est inséparable de l'autonomie politique, qui libère les activités intellectuelles, artistiques, sportives, de leur subordination à l'économie et leur permet de se développer librement, pour la qualité du plaisir qu'elles procurent. (Stevens, in Biehl & Bookchin, 2013, p.13)

Fonctionner au sein d'assemblées populaires horizontales avec des délégués aux mandats révocables et non impératifs, demande à chaque personne qui y participe de découvrir, d'expérimenter et d'apprendre de nouvelle façon d'exercer ensemble le pouvoir politique. Pour Outryve (2020) « [...] l'éducation à la délibération et à la prise de décisions collectives, horizontales et inclusives prend du temps, et ce, car les principes du gouvernement représentatif ont conditionné les individus à envisager la prise de décision politique comme n'étant pas de leur ressort » (p.240).

La question du pouvoir au sein du municipalisme libertaire n'est pas seulement liée à la réappropriation du pouvoir politique au sein d'assemblées populaires, ainsi il « [...] ne s'agit pas de simplement inverser le rapport de force avec la classe politique, mais d'abolir l'existence d'une classe d'individus ayant du pouvoir en tant qu'individus, et non comme membres du collectif » (Outryve, 2020, p.229). Dans cette conception l'individu a un pouvoir politique conditionné au fait d'appartenir à une assemblée, c'est donc l'appartenance au collectif qui le lui confère.

Le principe de fonctionnement des assemblées populaires horizontales est censé garantir le droit à chacun de s'exprimer, de donner son avis, et de voter en fonction de ses convictions personnelles. De plus, le principe de municipalisation de l'économie permet que l'individu délibère sur des questions dépassant les prérogatives classiquement rattachées aux pouvoirs communaux. Ainsi en théorie, l'autonomie individuelle semble pouvoir s'y déployer dans la mesure où le projet politique du municipalisme libertaire vise expressément à une réappropriation du pouvoir politique local et de toutes les questions qui y affèrent.

Les quelques éléments exposés ici donnent une certaine conception théorique de comment s'articule l'autonomie individuelle et la structure collective relevant du municipalisme libertaire. La conception de l'autonomie individuelle semble faire corps avec la question de l'autonomie politique. De plus, en participant à la délibération en assemblée populaire, l'individu, s'inscrit dans un processus d'apprentissage et de prise de conscience s'opérant au sein d'une assemblée et dont son appartenance lui confère un pouvoir politique. Le

fonctionnement basé sur des assemblées populaires horizontales où chaque parole est censée avoir la même valeur couplée au principe de municipalisation de l'économie, semblent garantir et étendre les possibilités d'expressions de l'autonomie des individus.

Afin de ne pas tirer trop de conclusion théorique et en vue d'inscrire ce travail dans une démarche compréhensive, la question de l'articulation entre l'autonomie individuelle et l'organisation relevant du municipalisme libertaire sera abordée une nouvelle fois dans un chapitre de synthèse, et ce, nourrie des apports issus de l'analyse des entretiens des acteurs de terrain.

5. Résultats des entretiens réalisés dans le cadre du municipalisme libertaire

Les expériences relevant du municipalisme libertaire sont rares et peu accessibles (USA, Syrie), la seule mise en place relativement aboutie se trouve en zone de guerre au Rojava syrien et certaines initiatives plus proches qui s'en inspirent se sont également avérées assez éphémères (Commercy, Saillant, Assemblée des assemblées des Gilets jaunes). Dans ce contexte, il ne m'a pas été simple de trouver des acteurs pouvant témoigner d'une expérience personnelle sur le sujet.

Au fur et à mesure de mes recherches de contacts, j'ai trouvé des personnes aux profils fortement différenciés et dont chaque témoignage apporte une contribution assez complémentaire sur le sujet. Une des personnes interrogées est un animateur en éducation permanente, il porte un regard nourri de son expérience de vie dans un quartier autogéré et de certaines lectures sur le municipalisme libertaire (Muni 1), après analyse de l'interview, il s'avère qu'il peine à s'articuler à la thématique du municipalisme libertaire, mise à part dans la partie concernant la question de la gestion de la justice par la communauté locale. La deuxième personne interrogée est une chercheuse universitaire, elle travaille exclusivement sur le sujet du municipalisme libertaire (Muni 2). La troisième personne est un militant de soutien au projet municipaliste de la confédération démocratique du Rojava syrien (Muni 3). La quatrième personne est un journaliste militant spécialiste de la question kurde et qui s'est rendu à plusieurs reprises au Rojava en Syrie (Muni 4).

Malgré les différents horizons et profils sociologiques des personnes interrogées, des thèmes communs ont néanmoins facilement émergé entre trois des quatre personnes interviewées.

L'autonomie individuelle une question collective et de contexte

Les différents témoignages traitants de l'autonomie individuelle lient de manière théorique cette dernière au projet politique de l'écologie sociale qui vise la déconstruction des différentes formes de domination et à l'exercice du pouvoir municipaliste permettant à chaque individu de participer à l'élaboration des normes collectives. La perspective plus pratique de l'autonomie individuelle s'encre elle dans le contexte de guerre au Rojava et prend ainsi la forme d'une absence de répression, une protection de l'intégrité physique, une liberté de culte et la possibilité pour chacun d'être instruit dans sa langue maternelle. En somme, l'autonomie individuelle est selon ces témoignages fortement rattachée au contexte collectif dans lequel elle s'inscrit.

Pour la chercheuse universitaire (Muni 2), l'autonomie individuelle s'inscrit dans le municipalisme libertaire dans le fait que chaque personne peut participer à la création des normes collectives, néanmoins le système de décision par majorité donnerait une primauté à l'autonomie collective sur l'autonomie individuelle :

Pour moi je pense que le municipalisme libertaire, c'est une manière de réconcilier une certaine forme de liberté, mais une liberté prise plutôt dans une approche collective, dans le sens de définir avec d'autres les normes que l'on se donne et c'est une liberté qui est bien plus importante que celle de la démocratie représentative [...]. D'une part l'individu fait partie de cette assemblée qui va définir les normes, mais d'autre part elles sont prises à la majorité, et donc cela veut dire que la personne peut ne pas être d'accord avec ça, mais qu'elle aura fait partie du processus pour définir ces normes-là. Les normes qui vont guider, que ce soit économique, politique, social, culturel, religieux, tout ce que tu veux, et donc du coup, je trouve que c'est une liberté bien plus importante que ce que l'on a en démocratie représentative, parce que normalement on ne peut pas participer du tout ou via élections interposées tous les cinq ans, etc., aux normes que l'on se donne, mais en même temps elle n'est pas absolue, par ce que l'autonomie collective est plus importante, dans le sens, ou cela va être celle du groupe, vu que l'on décide par majorité, ça va être celle du groupe qui est plus importante que celle de l'individu quoi [...]. Pour moi le municipalisme libertaire avant, c'est vraiment un consentement qui est plutôt collectif ou en tout cas qui donne une certaine place à l'individu, mais qui ne lui donne pas tous les droits quoi, qui lui donne une place, mais pas toute la décision. (Muni 2)

Pour le militant de soutien au Rojava (Muni 3), la question de l'autonomie individuelle est le résultat de la déconstruction des colonnes de domination propres aux théories de l'écologie sociale développées par M. Bookchin. De plus, il précise que l'autonomie individuelle s'inscrit dans un contexte non exempt de règles et où l'enjeu est de responsabiliser les personnes sur les choses qui sont à faire :

Par exemple au Rojava, on parle beaucoup de la déconstruction de la masculinité dominante, donc on cherche à, tout à fait dans le sens de l'écologie sociale, déconstruire les colonnes de

dominance, c'est-à-dire déconstruire la dominance de l'homme sur la nature, de l'homme sur l'homme et de l'homme sur la femme, donc ce point de vue-là c'est pour moi ça augmente énormément la liberté individuelle, après voilà ça se passe pas sans règles non plus quoi, on n'est pas un individu détaché de tout contexte. Donc, il y a une responsabilité et on cherche aussi à responsabiliser les gens quoi. L'idée n'est pas de donner des ordres, mais c'est de responsabiliser les gens pour qu'ils se rendent compte de ce qui doit être fait et se sentent responsables pour le faire. (Muni 3)

Pour le journaliste militant (Muni 4), l'autonomie individuelle au Rojava – aux vues des longues années de guerres et de violences – résulterait de l'absence de répression, d'une protection de l'intégrité physique et du fait de pouvoir vivre librement sa propre culture et parler sa propre langue :

Il y a une liberté individuelle totale ça veut dire qu'il y a l'absence de répression contre un individu, s'il ne gêne pas son groupe évidemment et il y a une liberté totale pour chaque communauté, pour chaque groupe, liberté totale ça veut dire... c'est incroyable historiquement et dans la région aujourd'hui de pouvoir dire aujourd'hui, pratiquer ta langue maternelle qui est enseignée officiellement à l'école, il n'y a pas de répression physique contre toi ou contre ton groupe au sein de ce Rojava ou au sein de cette fédération démocratique [...]. Mais la liberté, c'est avant tout la liberté physique, l'intégrité physique, c'est ne pas être torturé, ne pas être sanctionné, ne pas disparaître dans une geôle avec la torture. (Muni 4)

Une reprise locale et collective des questions de justice s'inscrivant dans une logique de réparation

Le projet du municipalisme libertaire vise à transférer la légitimité et l'exercice du pouvoir de l'État-nation vers les assemblées populaires, ce transfert implique que les assemblées populaires s'occupent également des prérogatives jusque-là détenues par l'État. Les quatre personnes interviewées ont abordé la question de la reprise de la gestion des litiges et de la question judiciaire par la collectivité. Sa mise en pratique au Rojava syrien témoigne d'une reprise par des commissions locales d'une grande partie des problèmes de justice rencontrés et de son inscription dans une logique de réparation et de recherche de compromis.

Pour la chercheuse (Muni 2) dans la théorie du municipalisme libertaire, l'État n'étant plus légitime, il appartient donc à la communauté de s'emparer et de repenser le rôle du judiciaire :

L'État n'est plus la collectivité pour gérer les choses, c'est la communauté quoi, ce n'est plus l'entité légitime, donc en fait tout ce qui est à l'État, c'est-à-dire même le judiciaire qui peut s'immiscer dans les rapports entre personnes est laissé aussi à la communauté donc cela nécessite également de repenser le rôle du judiciaire, ce qui est plus compliqué, mais qui reste intéressant aussi parce que ce dire que chaque communauté, que l'ensemble de la communauté est présente pour juger de chaque cas, cela reste compliqué alors on peut imaginer des tirages au sort ou de système comme ça, mais ça on en parle très peu par ce qu'on n'y est pas encore quoi. (Muni 2)

Le militant de soutien au Rojava (Muni 3), explique le fonctionnement du système de justice au Rojava syrien, pour ce dernier la question est de sortir de la logique punitive pour viser une réparation :

Il y a une sorte de système de justice qui est pensé et donc ça commence par des comités de paix et de consensus, donc en gros c'est le voisinage qui essaie de résoudre le conflit et si cela ne va pas, il y a des instances où ça va, supérieures, donc au Rojava, il y a les comités de paix de consensus, le niveau supérieur c'est le conseil de justice, puis il y a les commissions des femmes qui fonctionnent en parallèle, il y a des tribunaux populaires et puis il y a des tribunaux professionnels où là il y a des juristes qui existent, mais dans les premières instances ce qu'on va essayer c'est des gens qui n'ont pas des études de droit, mais qui sont respectés par la communauté ou qui sont respectés en tout cas par les deux parties et qui essaient de faciliter la recherche d'un compromis [...]. Le but ce serait de trouver un système de justice qui vise plutôt la réparation qu'une punition parce que finalement si on met quelqu'un dans une prison, il passe trois mois là-dedans finalement personne a gagné quelque chose. (Muni 3)

Des exemples de cette logique de réparation au cœur du système juridique en cours au Rojava syrien ont également été donnés par le journaliste militant (Muni 4) lors de son interview et selon des témoignages sur place, ils seraient ainsi capables de gérer près de 90% de leurs litiges en comités locaux :

J'ai rencontré à Manbij il y a trois ans, une femme qui a eu son mari enlevé par l'État Islamique, il est toujours disparu, ils n'ont jamais retrouvé le cadavre, elle espère toujours qu'il est vivant, mais bon et elle est devenue responsable d'une commission de réconciliation envers les gens qui ont collaboré avec l'État Islamique. (Muni 4)

[...] Ce type de commission ou comité ou commune gère au niveau plus proche du peuple les problèmes et ils sont, c'est ce qu'ils m'ont dit, ils sont capables de résoudre entre 80 et 90% des problèmes posés dans la commune, ça veut dire qu'au lieu d'aller devant un juge de paix où aller devant la police avec un système répressif à la clé, ils arrivent à résoudre presque 90% des problèmes de tous types, donc ça peut être un problème de voisinage, ça peut être des problèmes de gestion de l'eau et ça va loin [...] ils font tous les efforts possibles pour augmenter le niveau de la démocratie, parfois cela va même un peu trop sur le féminisme par exemple, quand il y a deux vieux dans un bar qui boivent du thé qui font des remarques anti-femmes, ils peuvent se faire sanctionner devant une commission féministe d'une commune et se faire condamner pour deux jours de travaux avec la maison des femmes pour un peu mieux comprendre les besoins des femmes, donc ça peut aller loin. (Muni 4)

Pour l'animateur en éducation permanente et témoignant de son expérience en quartier autogéré (Muni 1), il voit dans son quartier des similitudes avec le Rojava Syrien au sein des pratiques cherchant à trouver les solutions d'abord dans la communauté et permettant à l'individu d'être moins vite réprimé par le collectif :

J'ai l'impression que l'individu se fait réprimer beaucoup plus tardivement par le collectif, la répression vient moins vite en fait, l'exemple des gestions des problèmes de couple dans le municipalisme libertaire au Rojava, comme je l'ai entendu, comme on me l'a expliqué, fait qu'un

homme qui bat sa femme, des problèmes de violence de couple et bien avant d'aller en justice, il y a beaucoup plus de recours, de tentatives de soins, de résilience par le biais des comités de quartier où c'est le premier endroit où l'on repère [...] Dans le cas de ces violences conjugales au Rojava, il semblerait qu'il y avait ce mécanisme mis en place et je pense que ce mécanisme est courageux et qu'il se passe ici au quartier. C'est à dire qu'il y a des situations on va dire par exemple, violences conjugales, on en entend jamais parler [...] des gens en fin de vie qui sont suivis de proches par le groupe, j'ai vu plusieurs personnes en fin de vie ici être entourés dans ce moment-là des personnes qui venaient faire à manger, s'occuper du ménage et donc une chaîne humaine qui enveloppait cette personne qui savait qu'elle allait mourir ou qui était en fin de vie, des gens qui sont dans les problèmes de toxicomanie [...]. (Muni 1)

La prise en compte de la pluralité des points de vue

Les différents retours au niveau des expériences de pratique du municipalisme libertaire issus de mes entretiens, témoignent à la fois d'une prise en compte et d'une visibilité donnée à la pluralité des points de vue que ce soit au sein d'assemblées populaires comme dans l'organisation des comités au Rojava syrien.

Selon les observations réalisées par la chercheuse universitaire (Muni 2) à Commercy en France lors d'assemblée populaire – qui s'inscrivait dans la stratégie du municipalisme libertaire de prise du pouvoir par les élections locales, – le vote à la majorité pouvait servir de départage, mais toujours après avoir recherché le consensus et donné une place et une visibilité aux désaccords :

En tous les cas celles que j'avais vues à Commercy, eux, ils essayaient de tendre vers le consensus. C'étaient leurs règles d'ailleurs dans la constitution qu'ils s'étaient donnée, ils essayaient de tendre vers le consensus, mais quand ils n'y arrivaient pas, ils retombaient sur la majorité. Donc, il y avait quand même ce truc de dire, la majorité c'est une manière de s'en sortir en quelques sortes, de pouvoir prendre une décision, mais c'est pas l'objectif voulu quoi, donc voilà, c'était des échanges, des manières de visibiliser qui est d'accord qui n'est pas d'accord, il y avait toujours de la place pour ceux qui sont pas d'accord et pouvoir visibiliser leurs manières de s'exprimer. (Muni 2)

Pour le militant de soutien au Rojava (Muni 3), sur le terrain en Syrie, l'idée n'est pas d'imposer par le haut les idées du municipalisme libertaire aux populations locales, mais de se mettre à l'écoute de leurs besoins et d'essayer de les convaincre, et ce, afin que la volonté de changement vienne de la base :

Sur le terrain au Rojava, ça va peut-être t'intéresser, ils n'essaient pas d'imposer les idées du confédéralisme démocratique aux populations locales qui souvent peuvent être même très en opposition, ils essaient d'écouter leurs besoins et de discuter et de convaincre. Donc ce n'est pas une imposition par le haut, on essaye de construire ça par le bas en fait, que cela vienne des gens sur place qui veulent le changement de système. (Muni 3)

Pour le journaliste militant (Muni 4) ce qui prend place au Rojava Syrien est un projet progressiste multiculturel de vivre ensemble à l'intérieur duquel les Kurdes prennent grand soin de ne pas dominer les autres groupes présents sur place, ce qui selon lui a également pour effet d'augmenter l'adhésion des populations au projet du confédéralisme démocratique :

Moi je trouve ça incroyablement progressiste de réussir aujourd'hui dans un environnement politique extrêmement menaçant de tous les côtés, il y a des nationalismes de tous les côtés, turcs, iraniens, syriens, kurdes, il a du nationalisme kurde aussi les Kurdes irakiens, contre tout ce type de nationalisme, ils mettent en place un système de vivre ensemble et donc ça c'est pas juste la propagande, c'est mis en pratique parce que combien de fois, je n'ai pas entendu dire que "oui les Kurdes ça marchera pas ils sont trop progressistes, les Arabes vont se révolter contre eux" [...] c'est le contraire qui s'est passé. (Muni 4)

Ils sont allés dire à chaque communauté désignez vous-même vos représentants ou représentantes, ils auront leur place dans l'assemblée cantonale [...]. Avant quand c'était Damas qui gérait toute la Syrie c'était un système arabe très centralisé et nationaliste donc c'était un État que pour les Arabes et les autres ou bien n'existait pas ou n'avaient pas leurs droits ni linguistiques ni autres [...] maintenant c'est totalement différent c'est par en bas que c'est géré avec une égalité homme femme dans tous les niveaux représentatifs, donc chaque fois, il y a une maire et un maire dans chaque ville, chaque village, chaque entité politique. [...]. Ils obtiennent le soutien des non-Kurdes, justement parce qu'ils prouvent dans la pratique qu'ils ne remplacent pas la domination arabe antérieure par une domination kurde, ils ont le rapport de force comme ce se sont eux qui ont vaincu l'État Islamique [...], mais ils font extrêmement attention de ne pas le faire, parce que s'ils faisaient cela ils vont avoir le même problème d'opposition de communautés ou d'individus qui ne sont pas kurdes qui n'accepteraient pas, et là on voit le contraire les opposants sont petit à petit moins opposants, parce que ce système garantit à tout le monde de s'écarter quoi de se réaliser. [...] Il y a une espèce de vivre ensemble qui se renforce et pour moi c'est la base du succès du système, c'est que le vivre ensemble se renforce et vivre ensemble entre individus ou entre communautés et donc ça, c'est grâce à ce système. (Muni 4)

Processus de mises en place du municipalisme libertaire : transformation des individus et du rapport au politique

Mettre en place et vivre le municipalisme libertaire s'inscrit dans un processus long de transformation des individus et des groupes qui y participent. Un des interviewés témoigne de l'importance donnée à l'autoformation des individus, les invitant à réfléchir à leur propre posture et contribution au sein du groupe. Dans un autre entretien, il est question de l'importance d'une modération active au sein des assemblées en vue de soutenir une recherche d'égalité dans les expressions et la prise de décision.

Du côté des groupes, la thématique du processus de transformation du rapport au politique est mise en avant dans certains des interviews. Ces derniers mettent en avant à la fois le besoin de prendre du temps pour mobiliser les individus sur les questions politiques, d'apprendre des

erreurs en avançant avec prudence et de s'adapter aux contextes politiques dans lequel ces pratiques prennent place.

Le militant de soutien au Rojava syrien (Muni 3), témoigne d'un processus prenant cours tant au sein des assemblées qu'au sein des académies développées par le projet de confédéralisme démocratique, il s'agit de clôturer ces moments par un temps de « critiques autocritiques ». Ce dispositif vise à travailler la place de chaque individu en lien avec son groupe :

Concrètement ça se passe beaucoup par des réunions, des discussions et aussi très important, une phase de réflexion ou d'autocritique où l'on va réfléchir sur son propre comportement ses propres actions et aussi émettre des critiques constructives envers des comportements des autres personnes où on vise l'amélioration de la personnalité et le but de cela est d'évoluer et pas de rentrer dans un rang, mais de trouver un compromis qui est bon pour tout le monde. (Muni 3)

Pour la chercheuse (Muni 2) afin de permettre un équilibre des influences et des prises de parole il est question d'avoir une modération active au sein des assemblées populaires :

Alors Bookchin n'était pas contre les leaders et je ne pense pas qu'il faille être contre les leaders, parce que d'office certaines personnes parleront mieux, auront plus de charisme, auront plus de voilà, en attendant, c'est comment faire pour qu'elles n'influencent qu'elles aient le même temps de paroles que les autres personnes, qu'elles n'influencent pas trop la prise de décision, mais surtout qu'elles n'aient pas davantage de pouvoir, donc qu'elles aient une voix comme les autres quoi, donc ça c'est, et ça, c'est des mécanismes qu'il faut mettre en place pour que les gens se sentent "empowered" de parler quoi et ça cela veut dire avoir des modérations actives qui empêchent certaines de parler quand elles parlent trop, qui permettent que certaines personnes se sentent à l'aise de parler même si elles n'ont pas les mots et pas l'éducation pour. (Muni 2)

La question de la transformation du rapport au politique prend du temps, ainsi pour Muni 2, il est difficile de mobiliser les citoyens autour des nombreuses questions politiques que l'exercice du municipalisme libertaire implique. Cette mobilisation se conçoit donc comme évolutive :

À Commercy, ils disaient que les habitants et habitantes seraient consultés pour les grandes décisions, mais que pour le reste la mairie continuerait à gérer un peu en affaire courante quoi, ça, c'était un peu leur phase transitoire, de dire d'abord il faut que l'on soit consultés sur les grandes décisions et puis petit à petit sur de plus en plus de décisions quoi, mais en tout cas, si on prend le monde tel qu'il est maintenant avec les gens tels qu'ils sont maintenant, c'est très compliqué de les faire décider autres choses, déjà les mobiliser pour les grandes décisions, c'est compliqué quoi. (Muni 2)

Pour le journaliste militant (Muni 4), la mise en pratique du municipalisme libertaire au Rojava demande du temps, et ce notamment afin d'avoir le soutien de la base tout en s'inscrivant dans un regard d'autocritique permettant d'apprendre des erreurs commises et de les corriger :

Ils essayent d'obtenir le soutien des chefs pour qu'il n'y ait pas de rébellion intérieure et doucement d'une façon très pragmatique, essayer de convaincre les gens et surtout la jeunesse pour mettre en place un système démocratique parce que le chef de tribu arabe, il se voit aussi

confronté à la mise en place d'un système communal ou de municipalité dans son bled avec une maire et un maire... Ils sont obligés d'aller très doucement, s'ils vont trop vite, ils vont se heurter aux réflexes conservateurs des vieux ou des jeunes [...]. Je dis simplement aux gens de ne pas idéaliser, mais d'essayer de comprendre que mettre en place un nouveau système entre l'individu et son groupe, ce qui se passe dans le nord et l'est la Syrie, ça prend du temps, il faut laisser le temps aux gens de commettre des erreurs et de se corriger ou de s'auto corriger. (Muni 4)

Le contexte dans laquelle prend place l'expérimentation n'est pas sans venir influencer cette dernière, ainsi pour Muni 3 la contrainte de temps et d'efficacité rend le travail sur le fonctionnement du groupe difficile :

J'ai vu les groupes où ça a plutôt bien fonctionné et des groupes où ça n'a pas fonctionné, c'est souvent aussi lié à des contraintes de temps, on vit tous dans des contextes où on dit voilà, j'ai deux heures pour une réunion, la réunion typiquement elle déborde, je suis déjà à deux heures et demie et là on me demande de faire une tournée de critique autocritique et non, c'est bon, j'ai atteint ma limite et je rentre. [...] Et très souvent on se retrouve aussi dans une dynamique où on doit être efficace [...] et on n'a pas le temps maintenant de passer deux mois à réfléchir sur notre fonctionnement intérieur. (Muni 3)

Pour le journaliste militant (Muni 4), le contexte de guerre en Syrie pose également des difficultés concrètes de mise en pratique du projet du confédéralisme démocratique :

Il y a de fortes limitations dues à la guerre et à l'embargo, pour la mise en place d'un système démocratique au niveau communal, si ta fille est morte dans la guerre, si tu ne trouves pas de travail, s'il y a une inflation, tu es plutôt occupé pour trouver du travail ou pour sortir du pays, plutôt que de suivre des réunions des heures et des heures, pour gérer les problèmes de ton quartier, donc c'est quelque chose qu'ils essayent de généraliser, mais ce n'est pas encore le cas. (Muni 4)

6^{ème} Chapitre : Interprétation des résultats au regard du cadre d'analyse

Ce chapitre reprendra les résultats des entretiens issus des différents terrains, en les confrontant au travers des différentes clés du cadre théorique en vue d'en faire une analyse comparée ainsi que d'éclairer les différentes hypothèses de départ au regard de ces interprétations.

1. Trois clés, trois regards complémentaires sur les modalités organisationnelles étudiées

L'exploration théorique de l'articulation entre autonomie individuelle et structure collective avait donné lieu aux regards contrastés des trois auteurs étudiés. Ces différentes approches ont été présentées sous forme de clés, celles-ci matérialisant le moteur de l'autonomie individuelle au sein de structures collectives (pour rappel, voir encadré ci-contre).

L'analyse des entretiens des différents terrains a montré que les trois clés sont complémentaires et ne s'excluent pas mutuellement. Ces clés étant issues du regard de sociologues différents, chacune reflète

un point de vue distinct et original sur la question de l'articulation entre autonomie individuelle et structures collectives. Ainsi, il ne sera pas ici question d'essayer de déterminer quelle sera la clé qui est prépondérante dans chacun des terrains, mais plutôt de regarder au travers des différentes clés ce que les différentes modalités organisationnelles ont à dire.

En vue d'approfondir l'analyse de mes entretiens et de vérifier la solidité du cadre d'analyse, les résultats des différents terrains seront discutés au regard de ces clés.

1.1 Sociocratie et autonomie individuelle : une co-construction organisationnelle évolutive qui fait place aux individualités

Les acteurs interviewés au sein de la modalité organisationnelle de la sociocratie semblent considérer l'organisation comme étant constituée de la somme de leurs individualités et ne perçoivent pas celle-ci comme un agent extérieur. Le cadre, les règles et les normes sont issus d'une co-construction entre les membres de l'organisation. Chaque membre a donc le pouvoir d'agir sur son cadre organisationnel. Bien que pour les personnes interviewées, la question de

Rappel des trois clés :

- C'est l'organisation qui a la clé (Sandrine Nicourd) : le rôle de l'organisation est prépondérant dans la mise à dispositions de supports et ressources permettant à l'individu de développer son autonomie.
- C'est le processus de transformation qui en a la clé (Jacques Ions) : les organisations militantes proposent des liens plus souples et plus horizontaux et d'autres figures de militants plus affranchies apparaissent. L'autonomie individuelle au sein des structures résulterait de ces transformations.
- Ce sont les individus qui en ont la clé (François de Singly). Le lien social trouve ici sa solidité dans la pluri appartenance et le fait d'y intégrer les dimensions plus singulières et affectives de l'individu concret. Le lien entre autonomie individuelle et structures collectives est vu sous l'angle de la libre adhésion des individus et de l'inclusion des singularités.

l'autonomie individuelle est directement rattachée à la clarté du cadre et des domaines d'autorité individuelle, ce n'est pas l'organisation qui détient la clé de l'autonomie en tant qu'agent externe et pourvoyeur de ressources, mais l'ensemble des membres qui la constitue.

Le processus de transformation trouve écho dans les différents entretiens. Il a régulièrement été fait mention de l'importance d'avoir une structure évolutive, capable de s'adapter aux besoins des membres qui la composent. Ainsi considérée, la structure est conçue comme donnant des repères, mais elle conserve souplesse et capacité de transformation invitant chaque membre à participer à la création, l'évaluation et la transformation du cadre organisationnel.

La prise en compte des différentes singularités a également été un thème largement abordé par les différentes personnes interrogées. Dans les pratiques de la sociocratie étudiées, les émotions et ressentis ne sont pas ignorés, mais invités à s'exprimer dans des moments dédiés. Une attention particulière est donnée à l'inclusion des individualités et de leurs vécus au sein des différentes réunions ou processus de prise de décision. La pluri appartenance et la libre adhésion à la structure ne semblent pas être une difficulté pour les acteurs interviewés, tant que les engagements pris ailleurs n'entachent pas les responsabilités personnelles prises au sein de la structure et ne se répercutent pas sur les autres.

Dans la modalité organisationnelle de la sociocratie, la question de l'articulation de l'autonomie individuelle avec la structure collective semble être à la fois le résultat d'une appropriation individuelle et collective de la structure organisationnelle, de la capacité de cette dernière à se transformer en vue de rester en adéquation avec les aspirations de ses membres et de son projet et d'une prise en compte des dimensions affectives et singulières des individus qui la composent. Dans cette modalité organisationnelle, aucune clé ne s'impose et ne s'oppose. Ces dernières donnent un regard complémentaire à la question de l'articulation.

1.2 Militantisme syndical et autonomie individuelle : une organisation qui préfigure l'acteur et ne montre pas de prises en compte spécifiques des singularités individuelles

Dans le cas des militants syndicaux, l'organisation est perçue comme relativement extérieure à l'acteur, elle le préfigure et tout changement semble difficile au vu de sa taille et de sa rigidité. L'autonomie individuelle est gouvernée par l'organisation, lui permettant ou non d'agir en fonction de son profil de fonction et d'une expression politique fortement cadrée par la ligne politique officielle et hiérarchique.

Le processus de transformation des modes organisationnels et des figures militantes plus affranchies semble ne pas avoir eu d'impact sur l'organisation syndicale et ses militants. Les différentes personnes interviewées font état de tensions, de manque de souplesse, de décalage avec la base, de difficultés démocratiques et de contournement de la structure par des militants qui veulent gagner en autonomie. La figure du militant affilié est celle qui s'impose et semble également ne pas avoir beaucoup évolué.

Les singularités et les émotions des membres ne donnent lieu à aucune prise en compte organisationnelle spécifique. La possibilité d'exprimer des émotions est réduite à l'expression de la colère, les autres émotions et partages plus singuliers – hormis au sein de quelques relations affinitaires – sont vécus comme étant non appropriées. La pluri appartenance semble en théorie possible, mais ces appartenances demandent de ne pas déroger à la ligne politique et à la charte des valeurs de la structure syndicale. De plus, la charge de travail des différents permanents syndicaux est telle que, pour eux, la question de la pluri appartenance ne semble pas réellement être une option envisageable.

Dans le cas de la modalité organisationnelle syndicale, la clé de l'articulation est clairement du côté de l'organisation, c'est donc cette dernière qui détermine l'articulation entre l'autonomie de ses militants et sa structure syndicale. Les autres clés sont révélatrices de limites organisationnelles et difficultés vécues par les différents membres interrogés.

1.3 Municipalisme libertaire et autonomie individuelle : une assemblée adaptative et inclusive permettant de participer à la création de normes communes

L'organisation en tant qu'assemblée détient un rôle important en ce qui concerne l'articulation entre les autonomies individuelles et la structure. En effet, c'est l'assemblée par son fonctionnement qui permet à chacun de s'exprimer et de participer à l'élaboration des normes et contraintes dans lesquelles il vivra. De plus, comme les prérogatives des assemblées couvrent l'ensemble des domaines de la société, cela permet à l'individu de s'exprimer et d'exercer un pouvoir sur l'ensemble de ces domaines. Bien que dans sa mise en pratique, la recherche de consensus ainsi que la place donnée à la discussion et l'expression des désaccords sont présentes, les décisions se prennent à la majorité ce qui donne une primauté à l'autonomie collective sur l'autonomie individuelle. L'assemblée n'est pas vécue comme un acteur extérieur à l'individu, mais comme la somme des individus qui y participent. Le fonctionnement en assemblées et ses prérogatives donnent une place importante à l'organisation dans la question de l'autonomie individuelle.

Le processus de transformation a un grand rôle dans le municipalisme libertaire, et ce tant au niveau individuel que dans les propositions de structuration collective. La notion « d’agir ici et maintenant » pour faire face à une double crise écologique et sociale, en est son point de départ théorique. Pour ce qui est de sa mise en pratique, les différents témoignages attestent d’un processus de transformation de la structure, mais aussi de l’intégration des besoins de ses membres. En parallèle, une attention particulière est portée à l’accompagnement des individus, dans l’optique de leur faire prendre conscience de leur manière de s’impliquer au sein des assemblées, mais également d’accroître leur mobilisation vis-à-vis des questions politiques. L’articulation entre l’autonomie individuelle et la structure collective est donc le fruit d’un processus de transformation.

La question de la pluri appartenance et celle de la libre adhésion s’ancre au sein des retours de sa mise en pratique et plus particulièrement au Rojava syrien. Les personnes peuvent choisir de garder plusieurs milieux d’appartenance, mais aussi de rejoindre ou non les assemblées municipalistes. Au sein de ces dernières, une place est également réservée à chaque communauté ou religion. Les notions de coloration affective du lien social et la possibilité d’y intégrer des dimensions particulières n’ont quant à elles pas été explorées au sein de ces entretiens. Dans l’articulation entre l’autonomie individuelle et les assemblées, l’individu a donc une place relativement importante, qui plus est garantie par le projet politique de mise en place du municipalisme libertaire.

Dans le cas de la modalité organisationnelle du municipalisme libertaire, l’articulation entre l’autonomie individuelle et l’assemblée semble être à la fois déterminée par l’organisation – comprise comme la somme des individus participants à l’assemblée –, d’un processus de transformation constitutive et continue et, d’une attention particulière donnée aux singularités et pluri appartenances des individus. Dans cette modalité, les différentes clés mettent en évidence plusieurs facettes complémentaires du municipalisme libertaire, permettant d’avoir une compréhension plus multidimensionnelle de cette modalité organisationnelle.

2. Une analyse comparée des modalités organisationnelles

Dans les différents entretiens, l’articulation de l’autonomie individuelle a été régulièrement rattachée à l’organisation. Les acteurs agissent au sein de structures qui mettent, chacune à leur manière, les individus en lien. Ce qui semble néanmoins différer entre les terrains étudiés est la manière dont les acteurs considèrent leur lien à l’organisation. Pour la modalité organisationnelle de la sociocratie comme pour celle du municipalisme libertaire, la structure

est comprise comme étant le résultat des différents acteurs qui y prennent part. Chaque acteur considère également avoir un pouvoir personnel sur l'élaboration des règles et des normes constituant l'organisation. C'est le contraire que l'on observe au sein de la modalité organisationnelle du militantisme syndical. L'organisation y est considérée comme relativement extérieure aux acteurs et ces derniers expriment avoir peu de pouvoir personnel sur l'élaboration des normes et règles.

Le processus de transformation tient une place importante dans l'articulation de l'autonomie individuelle au sein des modalités organisationnelles du municipalisme libertaire et de la sociocratie. Dans le cas de la modalité organisationnelle du militantisme syndical, ce processus met en évidence les difficultés et tensions rencontrées par les militants syndicaux.

La possibilité d'une pluri appartenance et la prise en compte des singularités individuelles sont présentes dans les modalités organisationnelles de la sociocratie comme du municipalisme libertaire. La différence entre ces deux modalités se situe au niveau de la prise en compte des émotions et ressentis. Tandis que la sociocratie possède des outils et des processus de décision permettant leurs prises en compte, ce n'est pas spécifiquement le cas au sein du municipalisme libertaire. Pour la modalité organisationnelle du militantisme syndical, la pluri appartenance est cadrée par les valeurs politiques de l'organisation et les émotions et particularités plus personnelles autres que la colère sont généralement considérées comme illégitimes.

3. Éclairage de l'hypothèse au regard de l'analyse des résultats

Les résultats des modalités organisationnelles obtenus au travers des différentes clés d'analyse permettent d'éclairer l'hypothèse qui avait été élaboré au début de cette recherche.

L'hypothèse de travail est que les manières d'articuler l'autonomie individuelle et les structures collectives occupent une place centrale au sein des structures visant la transformation sociale. Et de manière complémentaire, que l'organisation syndicale, en tant que forme d'articulation spécifique, peine à prendre en compte les aspects relevant de l'autonomie individuelle.

Il ressort aux vues des différents résultats des modalités organisationnelles que les manières d'articuler l'autonomie individuelle et les structures collectives visant la transformation sociale occupent bien une place importante au sein de la sociocratie comme du municipalisme libertaire. Plusieurs éléments en témoignent : l'importance accordée à la participation de chaque acteur au cadre organisationnel et aux normes qui le régissent ; l'ancrage de l'organisation dans un processus évolutif, capable de s'adapter aux individus et aux contextes ; la prise en compte des particularités individuelles. Dans cette conception, la transformation sociale n'est pas

uniquement une question d'objectifs politiques à atteindre : elle *s'incarne* dans les différentes manières d'organiser et de vivre les rapports sociaux au sein des organisations.

Pour la modalité organisationnelle du militantisme syndical, les pratiques viennent nourrir l'hypothèse en apportant des compléments d'information sur la manière dont cette articulation est vécue par les acteurs. Au cours des entretiens, les militants ont souligné les difficultés liées à la question de l'articulation entre l'autonomie individuelle et leur structure collective. Leur témoignage montre que, dans ce domaine, le modèle syndical est en crise et qu'il peine à prendre en compte les aspects liés à l'autonomie de ses membres. Cependant, ces témoignages soulignent également l'importance croissante que revêt cette préoccupation au sein de leur organisation, ainsi que la volonté de s'y intéresser. Cet intérêt converge avec le désir d'augmenter les pouvoirs d'agir, de mieux prendre en compte les particularités individuelles et de redonner plus de vitalité démocratique et de souplesse aux organisations syndicales.

7^{ème} Chapitre : Conclusion générale

Démarche et principaux résultats

Ce mémoire visait à explorer les *formes* et *processus* d'articulation entre autonomie individuelle et structures collectives, au sein de différentes expériences militantes visant la transformation sociale. L'hypothèse principale qui a guidée cette recherche et que les manières d'organiser ce lien sont amenées à occuper une place centrale au sein de ces structures. Ainsi comprise, la transformation sociale ne serait pas seulement affaire de résultats ou de but à atteindre : elle serait aussi – sinon d'abord – le reflet de ces modes d'articulation.

Les différentes modalités organisationnelles qui constituent les terrains de cette recherche sont la sociocratie, le militantisme syndical et le municipalisme libertaire. Ils ont été étudiés au travers d'une démarche compréhensive. Le matériau d'analyse est la parole d'acteurs qui a pu être récoltée par le biais de douze entretiens semi-directifs au sein de ces différentes modalités.

Les différents sociologues étudiés pour constituer le cadre d'analyse ont apporté des regards complémentaires à cette question de l'articulation du lien et ont pu éclairer pertinemment les résultats issus des entretiens.

Les principaux résultats de ce mémoire soutiennent l'hypothèse principale et témoignent du fait que les manières d'organiser le lien entre autonomie individuelle et structure collective ont bien une place importante au sein des organisations étudiées. Toutefois, en ce qui concerne le militantisme syndical, les résultats recueillis dans cette recherche ne rapportent pas la mise en place ou le recours à des pratiques qui témoigneraient de la prise en compte de ces enjeux. En revanche, ces mêmes résultats mettent davantage en évidence des difficultés et tensions vécues par les acteurs au sein de l'organisation syndicale. Ceci laisse penser que les aspects relevant de l'autonomie individuelle peinent à être pris en compte dans cette modalité organisationnelle.

Une des différences qui ressort de cette enquête, est la manière qu'ont les acteurs de considérer leur rapport à l'organisation. Dans le cas du municipalisme libertaire et de la sociocratie, l'organisation n'est pas perçue comme extérieure et s'imposant aux acteurs. Au contraire, ceux-ci considèrent avoir un *pouvoir de transformation sur l'organisation*. Dans le cas des militants syndicaux, l'organisation est vécue comme *extérieure* et *s'imposant* aux acteurs qui considèrent avoir relativement peu d'influence sur la structure syndicale.

Des organisations et des pratiques fortement diversifiées

L'histoire, la nature, la taille et les raisons d'être de chaque modalité organisationnelle étudiée sont très différentes, il aurait peut-être été plus cohérent de comparer des organisations partageant davantage de traits communs. De plus, les différentes pratiques observées sont également de natures très diverses et peuvent donc perdre en comparabilité. Pour gagner en précision, cette recherche aurait pu, par exemple, restreindre son objet d'étude à l'articulation entre l'autonomie individuelle et la structure collective dans le cas des processus de prise de décision.

Synergies et convergences entre les modalités organisationnelles

Un renforcement mutuel des trois modalités organisationnelles étudiées pourrait être pertinent. L'utilisation de certains outils et principes de gouvernance de la sociocratie trouveraient certainement leurs intérêts au sein des assemblées du municipalisme libertaire comme dans les structures syndicales. Les principes du municipalisme libertaire, préconisant une relocalisation des pouvoirs au sein d'assemblée dans l'optique de répondre à la double crise sociale et écologique, pourrait également cadrer les horizons politiques des organisations s'inscrivant dans la sociocratie. Cela permettrait aussi de donner un nouveau souffle à l'organisation syndicale quant à la question de démocratie interne et des problèmes de mobilisation. L'expérience syndicale et ses ressources pourraient également venir soutenir l'expérimentation et la mise en pratique d'expériences du municipalisme libertaire, qui répond aux enjeux contemporains de crises sociale et écologique, tout en soutenant l'expérimentation et le développement de modes de gouvernance sociocratiques.

Mots conclusifs personnels

Ayant ouvert cette recherche en précisant son inscription dans ma trajectoire personnelle, il me semble pertinent de conclure en donnant quelques éléments concernant l'apport de cette recherche à ma propre perception de la question traitée. Ce travail m'a énormément nourri tant au travers des différentes lectures réalisées que par la richesse des rencontres des militants sur le terrain. J'en ressors également conforté dans l'idée qu'un des enjeux contemporains pour faire face à la crise sociale, démocratique et écologique en cours est de ne pas négliger les manières d'articuler l'individu à son groupe ainsi que de ne pas opposer les questions d'autonomie individuelle et d'autonomie collective. S'organiser en collectif pour œuvrer à une plus grande justice sociale ne peut se faire sans prendre soin à la fois des processus, des individus et des finalités démocratiques qui y sont liées.

Bibliographie

- Akoun, A., & Ansart, P. (Éds.). (1999). *Dictionnaire de sociologie*. Paris : Le Robert et le Seuil. 587 pp.
- Arcq, É., & Blaise, P. (2007). Les organisations syndicales et patronales. *Dossiers du CRISP*, N° 68(1), p. 9-149.
- Bajoit, G. (2003). *Le changement social : Approche sociologique des sociétés occidentales contemporaines*. Paris : Armand Colin. 166 pp.
- Baschet, J., Cossart, P., & Farnéa, V. (2020). Autonomie et espaces libérés. À propos de l'expérience zapatiste et des mondes post-capitalistes en gestation. *Mouvements*, n° 101(1), p. 117-130.
- Biehl, J., & Bookchin, M. (2013). *Le municipalisme libertaire : La politique de l'écologie sociale* (Nouvelle édition révisée). Éditions Écosociété. 208 pp.
- Buck, J. A. & Endenburg, G. (2004). *La sociocratie : les forces créatives de l'auto-organisation*. Rotterdam : Sociocratisch Centrum Nederland. 31 pp.
- Carrel, M., Cossart, P., Gourgues, G., Juven, P.-A., & Talpin, J. (2020). Éditorial. *Mouvements*, n° 101(1), p. 7-11.
- Castel, R. (1998). Individualisme et libéralisme. In *Questions au libéralisme* (p. 77-85). Bruxelles : Presses de l'Université Saint-Louis.
- Chanial, P. (2003). Les trésors perdus du socialisme associationniste français. *Hermès, La Revue*, n° 36(2), p. 45-54.
- Charles, J. (2018). À qui sert l'intelligence collective ? Contribution. *Réflexions critiques sur l'émergence des pratiques managériales d'intelligence collective dans le monde de la culture et du social*, Peuple & Culture et Présence et Action Culturelles, Université d'autonome. Consulté le 6 mars 2021, à l'adresse : https://www.cesep.be/PDF/ANALYSES/ENJEUX/2018/Intelligence_collective.pdf

- Coadic, R. L. (2006). L'autonomie, illusion ou projet de société ? *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 121(2), p. 317-340.
- Comte, A. (1891). *Catéchisme positiviste ou sommaire exposition de la religion universelle en treize entretiens systématiques : entre une femme et un prêtre de l'humanité*. Édition apostolique. 456 pp. Consulté le 7 mars 2021, à l'adresse :
<https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k6108866f>
- Cordellier, S. (2016). Education populaire : « Non, l'engagement n'a pas régressé, mais il a changé de formes ». *RECMA*, N° 342(4), p. 118-130.
- Cossart, P. (2017). Le communalisme comme « utopie réelle ». *Participations*, N° 19(3), p. 245-268.
- Cossart, P., & Sauvêtre, P. (2020). Du municipalisme au communalisme. *Mouvements*, n° 101(1), p. 142-152.
- Cultiaux, J., & Vendramin, P. (2011). *Militer au quotidien : Regard prospectif sur le travail syndical de terrain*. Presses universitaires de Louvain. 119 pp.
- Delruelle, E. (2014, 3 février). Ethique individuelle et vie en société. Université de Liège. Consulté le 6 janvier 2021, à l'adresse :
<http://blogs.ulg.ac.be/edouard-delruelle/ethique-individuelle-et-vie-en-societe/>
- Dirik, D., Zech, P., Morrison, M., & Gemi, Z. (2017). Construire la démocratie sans l'État. *Ballast*, n° 6(1), p. 78-89.
- Douillé, G., Vandewattyne, J., & Van Daele, A. (2015). La sociocratie : Des principes à la réalité de terrain dans un centre de recherche. *Management & Sciences Sociales*, 18, p. 24-37.
- Durand-Folco, J., & Outryve, S. van. (2020). Genèse et métamorphoses du municipalisme libertaire aux États-Unis : Vers une première confédération démocratique nord-américaine ? *Mouvements*, n° 101(1), p. 131-141.

- Faniel, J., Devos, C., Lannoo, S., & Mus, M. (2011). Les membres de la CGSLB et leur syndicat. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 2097-2098(12), p. 5-53.
- Faniel, J. (2017). Les mouvements sociaux au 21e siècle : entre tradition et nouveauté. *Les @nalyses du CRISP*. Consulté le 31 mars 2021, à l'adresse : [https://www.crisp.be/crisp/wp-content/uploads/analyses/2017-12-14_ACL-Faniel_J-2017-CIEP-Les mouvements sociaux au 21e siecle entre tradition et nouveaute.pdf](https://www.crisp.be/crisp/wp-content/uploads/analyses/2017-12-14_ACL-Faniel_J-2017-CIEP-Les_mouvements_sociaux_au_21e_siecle_entre_tradition_et_nouveaute.pdf)
- Faniel, J. (2018). Syndicats, des acteurs structurellement sous tensions. *Les @nalyses du CRISP en ligne*. Consulté le 1 avril 2021, à l'adresse : https://www.crisp.be/crisp/wp-content/uploads/analyses/2018-07-03_ACL-Faniel_J-2018-Politique-Syndicats_des_acteurs_structurellement_sous_tension.pdf
- Flach, A. (2020). Le communalisme au Rojava : Une révolution de femmes. *Mouvements*, n° 101(1), p.153-162.
- Franssen, A. (2019-2020). OPES 2248 : *Acteurs sociaux ; mobilisation et démobilisation*. Support de cours, ESPO Louvain-La-Neuve.
- Georgi, F., Bolle, F., Pennetier, C., & Puissant, J. (2006). 6. Être militant syndical des années 1960 aux années 1980, en France et en Belgique. Pour une histoire comparée des militantismes européens. In P. Pasture, M. Pigenet, & J.-L. Robert (Éds.), *L'apogée des syndicalismes en Europe occidentale : 1960-1985* (p. 167-202). Paris : Éditions de la Sorbonne.
- Gerber, V. (2013). *Murray Bookchin et l'écologie sociale : Une biographie intellectuelle*. Éditions Écosociété. 180 pp.
- Gracos, I. (2018). Grèves et conflictualité sociale en 2017. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 2383-2384(18), p. 5-106.
- Gracos, I. (2020). Grèves et conflictualité sociale en 2019. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 2475-2476(30), p. 7-106.

- Guillebaud, J.-C. (2000, février). *Un miracle de la radio*. Le Monde diplomatique, p. 29.
- Consulté le 24 février 2020, à l'adresse : <https://www.monde-diplomatique.fr/2000/02/GUILLEBAUD/2124>
- Havard Duclos, B., & Nicourd, S. (2005). *Pourquoi s'engager : Bénévoles et militants dans les associations de solidarité*. Payot. 212 pp.
- Hond, M. C. & C. D. (2020, février). *L'avenir suspendu du Rojava*. Le Monde diplomatique, p. 12. Consulté le 5 mai 2021, à l'adresse : <https://www.monde-diplomatique.fr/2020/02/COURT/61311>
- Ion, J., Franguiadakis, S., & Viot, P. (2005). *Militer aujourd'hui*. Autrement. 138 pp.
- Langlois, M. (2018). Sociocraties et holocraties : Comment ces organisations interrogent la démocratie ? *7ème Atelier Doctoral CMS*, Grenoble Ecole de Management, Grenoble, France.
- Le Grand Robert de la langue française. (s. d.). *Dictionnaire en ligne*. Consulté le 29 mars 2021, à l'adresse : <https://grandrobert-lerobert-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/robert.asp>
- Lefebvre, R. (2020). Quelles leçons historiques et politiques tirer du municipalisme ouvrier ? *Mouvements*, n° 101(1), p. 106-115.
- Léonard, É. (2020). Pacte social : Enjeux anciens, nouveaux défis. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 2452(7), p. 5-58.
- Luzi, J. (2011). Quelques réflexions autour de la question posée par Murray Bookchin : « Qu'est-ce que l'écologie sociale ? ». *Ecologie politique*, n°41(1), p. 173-182.
- Nachi, M., & Nanteuil, M. de. (2006). *Éloge du compromis Pour une nouvelle pratique démocratique*. Louvain-la-Neuve : Academia- Bruylant. 320 pp.
- Nordmann, C. (2008). *Bourdieu / Rancière : La politique entre sociologie et philosophie*. Paris : Amsterdam (Amsterdam Poches). 237 pp.

- Outryve, S. V. (2020). Le droit réinventé : La lutte des mouvements municipalistes pour le droit de la démocratie directe. In Bailleux, A., & Messiaen, M. (dir.), *À qui profite le droit ? Le droit, marchandise et bien commun* (p. 221-135). Anthemis.
- Paugam, S. (2012). 1 – S’affranchir des prénotions. In *L’enquête sociologique* (p. 5-26). Presses Universitaires de France (Quadrige).
- Picardeau, J., & Silberzahn, L. (2019). Prendre des décisions par consensus ou consentement : Enjeux et mode d’emploi. *EcoRev*, n° 47(1), p. 46-51.
- Proudhon, P.-J. (1865). *De la capacité politique des classes ouvrières*. Editions Du Trident. 460 pp.
- Semal, L. (2019). *Face à l’effondrement : Militer à l’ombre des catastrophes*. Puf (Ecologie en questions (L’)). 368 pp.
- Singly, F. de. (2000). *Libres ensemble : L’individualisme dans la vie commune*. Nathan. 253 pp.
- Singly, F. de. (2011). *L’individualisme est un humanisme*. Éditions de l’Aube (Mikrós essai). 156 pp.
- Université du Nous. (s. d., a) L’élection sans candidat - Aide. Consulté 7 mars 2021, à l’adresse : <https://drive.jardiniersdunous.org/s/t2ZoKBF5o8KwBjM>
- Université du Nous (s. d., b). La gestion par consentement – Aide. Consulté 7 mars 2021, à l’adresse : <https://drive.jardiniersdunous.org/s/XzEqeLTWSnXYkdG>
- Vendramin, P. (Ed.). (2013). *L’engagement militant*. Presses Universitaires de Louvain.

Annexe n° 1 : Listes des entretiens et items thématiques principaux

Entretiens / Terrain	Âge	Sexe	Ancien neté	Fonction	Structure	Date / Durée	Items thématiques
Socio 1 Sociocratie	50 ans	F	8 ans	Formatrice et facilitatrice en intelligence collective	ASBL de promotion des initiatives locales, collectives et autogérées	18/01/21 1h00	- Autonomie individuelle fonction de la clarté du cadre - Un cadre qui libère - Difficulté de venir critiquer les structures novatrices - Ceux qui parlent beaucoup sont ceux qui prennent le plus de place - Importance de l'inclusion des individualités dans chaque réunion - Un processus jamais acquis
Socio 2 Sociocratie	45 ans	M	10 ans	Coordinateur et facilitateur en intelligence collective	Coopérative de mise en lien de chômeurs, précaires et indépendants	27/01/21 1h00	- Importance de soigner la manière d'organiser les réunions : début, fin et disposition dans l'espace - Besoin de clarté du cadre concernant le champ d'autorité pour pouvoir être autonome. Cadre libérant et structurant - Le pouvoir c'est 100 %, on ne le multiplie pas en le partageant - Liberté d'exprimer les difficultés et responsabilités et d'en faire quelque chose
Socio 3 Sociocratie	38 ans	F	7 ans	Coordinatrice	ASBL d'éducation populaire à l'environnement et à la citoyenneté dans une optique de citoyenneté solidaire et responsable	12/02/21 1h00	- Attention à ce que les outils et les modèles de gouvernance restent au service des missions - Un modèle en constante évolution - Impression d'être libre de déployer les multiples facettes de qui je suis au service du projet - Le fonctionnement en cercle permet la mise en équivalence de la parole, de la place et de la légitimité de ses membres
Socio 4 Sociocratie	35 ans	M	4 ans	Animateur, Facilitateur et Formateur	ASBL qui accompagne les collectifs et les structures à la gouvernance partagée selon une conception qu'ils qualifient d'anticapitaliste	25/02/21 1h00	- Concordance entre idéaux personnels et missions de la structure - Importance d'avoir un cadre évolutif - Coconstruire et cogérer un cadre est une manière d'éviter le besoin d'un chef et d'un système hiérarchique - La sociocratie laisse plus de place à l'individu et sa singularité qu'une hiérarchie traditionnelle - L'absence d'un cadre clair risque de donner naissance aux pouvoirs informels et l'apparition de clans

Entretiens / Terrain	Âge	Sexe	Ancienneté	Fonction	Structure	Date / Durée	Items thématiques
Syndic 1 Militantisme syndical	35 ans	M	7 ans	Permanent syndical et animateur en éducation permanente	Mouvement ouvrier chrétien MOC	03/03/21 1h00	- Intégrer une bureaucratie syndicale : un prix politique à payer - Une certaine marge d'autonomie au niveau de l'équipe - Les militants essayent de contourner la bureaucratie syndicale - Une équipe empathique, mais les émotions doivent être politisées - Une structure qui devrait être démocratique, mais qui est top-down
Syndic 2 Militantisme syndical	37 ans	M	5 ans	Permanent syndical	Fédération générale du travail FG TB	12/03/21 1h00	- Autonomies individuelles privée et professionnelle différenciées et cadrées par la charte de valeur ou par le mandat - Un statut de cadre qui permet la prise d'initiative - Une structure démocratique où les idées doivent remonter - Les valeurs sont portées par la structure, le pouvoir par les militants et les affiliés - Pas d'outils d'animation des réunions, mais une attention à la place de chacun - Un contexte de travail émotionnellement « hyper » dur et une culture du conflit : pleurs, engueulades sans rancune
Syndic 3 Militantisme syndical	48 ans	M	10 ans	Délégué syndical FG TB et animateur en éducation permanente	CEPAG	16/03/21 1h00	- Une culture syndicale qui tend à la centralisation du pouvoir détenu par les délégués - L'autonomie individuelle est fonction des implications des individus et ne peut être résumée à ce que la structure propose - La révocabilité des mandats est la condition à l'autonomie des mandataires : pourtant les permanents sont protégés par leurs contrats de travail ? - Certaines délégations contournent la structure syndicale pour gagner en autonomie d'action - La colère est acceptée, les autres émotions et sensibilités sont considérées pas en phase avec la structure - Beaucoup d'autonomie dans la fonction d'animateur
Syndic 4 Militantisme syndical	34 ans	M	3 ans	Secrétaire régional et permanent syndical	Fédération générale du travail FG TB	31/03/21 1h00	- Un fonctionnement théoriquement basé sur la pyramide inversée - La volonté de changement se heurte aux habitudes du passé - Difficulté de garder le lien avec les militants et affiliés - Le compromis comme idéal du lien - Une autonomie personnelle totalement en phase avec la structure - Une fonction qui sécurise une marge de manœuvre - Une passion qui ne se limite ni dans le temps ni dans les lieux

Entretiens / Terrain	Âge	Sexe	Ancienneté	Fonction	Structure	Date Durée	Items thématiques
Muni 1 Municipalisme libertaire	48 ans	M	10 ans	Animateur et habitant d'un quartier autogéré	ASBL en éducation permanente	31/01/21 1h00	- Pour un communisme où l'individu puisse s'épanouir - Ne se sent pas à l'aise dans le rôle de représentant - Un quartier où je peux être entièrement moi-même et m'épanouir - L'individu est moins vite réprimé par le collectif, les solutions se trouvent d'abord dans la communauté
Muni 2 Municipalisme libertaire	28 ans	F	5 ans	Chercheuse universitaire sur le municipalisme libertaire	Université	01/02/21 1h00	- Une liberté individuelle qui permet de participer à la création des normes que l'on se donne collectivement - L'assemblée permet à l'individu social et politique de se rencontrer en vue de créer une entité politique - Le consensus est préféré : les désaccords sont rendus visibles - Besoin d'une assemblée suffisamment forte et expérimentée avant de se lancer dans la prise du pouvoir local - L'état n'a plus de légitimité cela demande de repenser le judiciaire - Difficulté de mobilisation autour de question politique - Une modération active des assemblées pour permettre un équilibre des influences
Muni 3 Municipalisme libertaire	32 ans	M	4 ans	Militant	ASBL de soutien au Confédéralisme démocratique du Rojava	09/02/21 1h00	- La déconstruction des colonnes de dominance augmente les libertés individuelles - Travail à l'amélioration des personnalités et attention à la place de chacun - Convaincre au lieu de vaincre - Une justice qui part de la communauté et vise la réparation - Une individualité basée sur les actes et les paroles - Une prise au sérieux des difficultés des membres du groupe - Contrainte de temps et d'efficacité et difficultés de travailler sur le groupe
Muni 4 Municipalisme libertaire	59 ans	M	30 ans	Journaliste militant, spécialiste des questions kurdes et palestiniennes	Différents journaux et médias	09/03/21 1h00	- Un projet progressiste multiculturel et anti-nationaliste de vivre ensemble - Une attention à ne pas dominer les autres groupes ethniques et culturels - Garantir la sécurité physique, la première étape et condition de démocratie - Contexte de guerre et difficulté de mise en place des assemblées - Une gestion des conflits qui passe d'abord par la communauté et dans un esprit de réparation - Un pouvoir vertical politico-militaire qui protège les territoires - Une autonomie individuelle = absence de répression & une protection de l'intégrité physique et de pouvoir vivre librement sa propre culture - Un lien flexible entre l'individu et son groupe - Un individu seul non rattaché n'existe pas - Besoin de temps et d'adaptation pour mettre en place ce projet - Ne pas attendre la fin des tensions pour augmenter le niveau de la démocratie

Annexe n° 2 : Guide d'entretien semi-directif

Introduction à l'entretien :

- Donner le thème général : « Je m'intéresse, dans le cadre de la réalisation de mon mémoire en sociologie, à la question portant sur l'articulation des individus à leurs groupes ».
- Demander l'autorisation d'enregistrer et expliquer l'anonymisation des entretiens.
- Brève explication de la méthode d'entretien semi-directif.

Questions de départ :

- Parlez-moi de comment vous vivez les choses au niveau de l'articulation entre vous et le groupe.
- Expliquez-moi comment est organisée votre structure.

Liste de suivis thématiques pouvant éventuellement servir de questions de relance :

- Qu'est-ce qui dans cette forme d'organisation permet selon vous l'initiative/l'autonomie individuelle ? Pensez-vous que ce soit différent dans une organisation de type verticale ?
- Êtes-vous engagé dans d'autres structures et quels impacts pensez-vous que cela ait sur vos collègues/organisation ? Que pensez-vous des collègues qui sont engagés ailleurs ?
- Quelle part de votre personnalité partagez-vous au travail ?
- Avez-vous la possibilité d'exprimer vos émotions et vos particularités individuelles ? Qu'en pensez-vous et comment vivez-vous cela ? Et quelle est la culture de la maison ?
- Est-ce que le témoignage de l'expérience personnelle à une place équivalente qu'une parole plus généraliste ? Y a-t-il des dispositifs qui soutiennent cette forme d'expression ?
- Le désaccord est-il possible ?
- Quel est, selon vous, le lien idéal entre une personne et son organisation ?
- Quelles sont les valeurs véhiculées par l'organisation ? Y a-t-il une concordance avec le terrain/le quotidien ?
- Quel est, selon vous, l'impact de certaines modalités organisationnelles sur votre autonomie personnelle ?

En fin d'entretien :

- Selon vous, rien d'important n'a-t-il été omis ou avez-vous quelque chose à rajouter ?
- Demander les informations suivantes :
 - Profession de la personne :
 - Fonction :
 - Ancienneté :
 - Âge :
 - Sexe :

Date :	Durée de l'entretien :
--------	------------------------

