la tyrannie de l'absence de structure

Jo Freeman

INDICE

Ce texte a été écrit par Jo Freeman, une activiste du Mouvement de Libération des Femmes étasunien, pour une conférence donnée en mai 1970 puis il a été publié en 1972 et par la suite à de nombreuses reprises, dans des revues étasuniennes puis traduit dans de nombreuses langues, souvent sans autorisation de l'autrice.

Mis en brochure et relu par des personnes du collectif Indice, à partir du texte original. La couverture est de Nevit Dilmen, sous licence CC BY-SA, tout comme ce texte en français.

indice@riseup.net

indice.site.free.fr

Cette nouvelle traduction s'appuie sur une traduction préalable par l'infokiosque du Squat des 400 couverts (iosk@inventati.org) et repart de la source originale en anglais, disponible sur le site de l'autrice :

http://www.jofreeman.com/joreen/tyranny.htm

Lyon, 2017.

Tout au long des années de formation du Mouvement de Libération des Femmes, on a beaucoup plébiscité les dénommés « groupes sans leader ni structure », comme étant la principale, sinon l'unique forme d'organisation du mouvement. L'origine de cette idée se trouve dans la réaction naturelle à la société sur-structurée dans laquelle nous sommes plongé-e-s, à l'inévitable contrôle sur nos vies qu'elle confère à certain-e-s, et à l'élitisme constant de la gauche et de groupes similaires parmi celles et ceux qui étaient supposé-e-s combattre cette sur-structuration.

Pourtant, l'idée d'absence de structure est passée du stade de saine contre-tendance à celui d'idée allant de soi. Les notions qu'elle implique sont aussi faiblement analysées que le terme est fortement utilisé, devenant malgré tout une part intrinsèque et indiscutable de l'idéologie du Mouvement de Libération des Femmes. À l'étape de gestation du mouvement, cette question avait peu d'importance. Une fois définis ses objectifs et sa méthode principale, comme la prise de conscience, le groupe de conscientisation « sans structure » s'avérait être un excellent moyen pour atteindre leurs objectifs. Le caractère détendu et informel qui le régissait était propice à la participation aux discussions, et le climat de soutien mutuel qui se créait en général permettait une meilleure expression des visions personnelles. Si les résultats n'étaient pas plus concrets que l'échange de visions personnelles, cela n'avait pas une grande importance, puisque l'objectif de ses groupes n'allait pas au-delà.

Les problèmes ne commencèrent à surgir que lorsque les petits groupes d'action épuisèrent les vertus de la conscientisation et décidèrent qu'ils voulaient faire quelque chose de plus concret. Face à cette décision, les groupes, en général, s'enlisèrent, parce que la plupart d'entre

eux ne voulaient pas changer leur structure alors que leurs tâches changeaient. Les femmes avaient pleinement accepté l'idée de « l'absence de structure », sans percevoir des limites de son usage.

On essaya d'utiliser le groupe « sans structure » et les discussions informelles pour des questions inadéquates, en se basant sur la croyance aveugle que toutes les autres formes d'organisation, quelles qu'elles soient, étaient oppressantes.

Si le mouvement prétend s'étendre au-delà de ces étapes élémentaires de développement, il devra abandonner quelques-uns de ses préjugés sur l'organisation et la structure. Il n'y a rien de pernicieux en soi dans ces deux notions ; toutes les deux peuvent être, et sont fréquemment, mal employées, mais les rejeter dans leur ensemble parce que leur emploi n'est pas correct, revient à nier les instruments d'un développement ultérieur. Il est ainsi nécessaire de comprendre pourquoi « l'absence de structure » ne marche pas.

Structures formelles et informelles

Contrairement à ce que nous aimerions croire, il n'existe pas de groupe sans structure. Tout groupe de personnes qui, pour certaines raisons, s'unit pendant un temps déterminé et avec un objectif quelconque, se donnera inévitablement une forme ou une autre de structure : celle-ci pourra être flexible et pourra varier dans le temps, peut-être servira-t-elle à distribuer les tâches de manière équitable ou injuste, ou à distribuer le pouvoir et l'influence entre les divers membres du groupe, indépendamment des personnalités, facultés ou intentions des personnes impliquées. Le simple fait d'être des êtres aux compétences variées, de prédispositions et d'origines diverses rend cela inévitable. Ce serait uniquement si nous refusions de nous fréquenter, ou d'interagir de quelque manière que ce soit que nous pourrions nous rapprocher d'un groupe sans structure, et ce n'est pas la nature d'un groupe humain.

Aspirer à créer un groupe sans structure est alors aussi inutile et trompeur que prétendre qu'il existe des informations « objectives », que les sciences sociales sont « dégagées des valeurs », ou qu'il existe une économie « libre ». Un groupe laissé à lui-même est aussi réaliste qu'une société laisse à elle-même : la notion de groupe sans structure se transforme en un rideau de fumée qui favorise les puissants ou les chanceux qui peuvent établir leur hégémonie indiscutable sur les autres. Cette forme d'hégémonie peut s'établir très facilement, parce que la notion « d'absence de structure » n'empêche pas la formation de structures informelles : elle n'empêche que celle des structures formelles. De même, la philosophie du « laisser-faire » n'a pas empêché les puissances économiques d'établir un contrôle sur les salaires, les prix et la distribution des biens ; elle a juste empêché le gouvernement de le faire. Ainsi, l'absence de structure devient un moyen de masquer le pouvoir, et au sein du mouvement des femmes, elle est en général défendue par celles qui détiennent davantage de pouvoir (qu'elles soient conscientes de leur pouvoir ou non).

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

Pour que tout le monde puisse s'impliquer dans un groupe donné et participer à ses activités, la structure doit être explicite et non implicite. Les normes de prise de décisions doivent être ouvertes et connues de toutes et tous, ce qui n'arrivera que si elles sont formalisées. Cela ne signifie pas que la formalisation de la structure d'un groupe détruit nécessairement sa structure informelle. En général ce n'est pas ce qui se passe. En revanche, cela empêche que la structure informelle détienne un contrôle prédominant, et en même temps cela offre la possibilité d'attaquer la structure informelle si des personnes impliquées ne répondent pas aux besoins du groupe dans son ensemble.

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

La nature de l'élitisme

« Élitiste » est probablement le mot le plus pervertis dans mouvement de libération des femmes. Il est utilisé aussi souvent, et pour les mêmes raisons que le terme « bureaucrate » dans les années soixante. Il est rarement utilisé à bon escient. Dans le mouvement, il désigne souvent des individus dont les caractéristiques personnelles et les activités peuvent différer largement : un individu, en tant que personne, ne peut jamais être élitiste, car ce terme se réfère à un groupe. Quelle que soit la personne, aussi célèbre soit-elle, elle ne pourra jamais être une élite.

Une élite est un petit groupe de gens qui domine un autre groupe plus grand, dont il fait partie, souvent sans avoir une responsabilité directe sur ce plus grand groupe, et qui agit fréquemment sans son consentement ou sa connaissance. Une personne devient élitiste quand elle fait partie ou défend la domination de ce petit groupe, indépendamment du fait qu'elle soit ou non connue des autres. La notoriété n'est pas un équivalent de l'élitisme. Les élites les plus insidieuses sont habituellement composées de gens que le grand public ne connaît pas. Les élites intelligentes sont, en général, assez sagaces pour ne pas se faire connaître ; elles savent que si on les connaît on les observe, et qu'alors le masque qui cache leur pouvoir cesse d'être préservé.

Les élites ne sont pas des conspirateurs : il est rare qu'un petit groupe

se réunisse et essaye délibérément de s'accaparer un plus grand groupe à ses fins. Les élites ne sont rien de plus et rien de moins que des groupes d'ami-e-s qui se retrouvent à participer à la même activité politique. Ils auraient probablement une activité politique indépendamment du maintien ou non de leur amitié. C'est la coïncidence de ces deux faits qui génère une élite dans un groupe déterminé, et aussi ce qui rend si difficile son anéantissement.

Ces groupes d'ami-e-s fonctionnent comme des réseaux de communication en marge de tous les canaux que le groupe a pu établir avec eux, et s'il n'existe pas de canaux, ils fonctionnent comme le seul réseau de communication : parce que ces gens sont ami-e-s, parce qu'en général illes partagent les mêmes valeurs et conceptions politiques, parce qu'illes se parlent dans des circonstances de la vie quotidienne, parce qu'illes se consultent quand illes doivent prendre des petites décisions pour leur vie, les gens qui participent à ces réseaux ont plus de pouvoir que ceux qui ne participent pas. Il est rare qu'un groupe n'établisse aucun réseau informel de communication entre les ami-e-s qui se lient en son sein.

Certains groupes, selon leur taille, peuvent avoir plus d'un réseau de communication informelle et ces réseaux peuvent s'entremêler. Quand il existe seulement un réseau de ce type, il se transforme en l'élite du groupe « sans structure », indépendamment de la volonté ou non de ses membres d'être élitistes. Si, d'un autre côté, il est le seul réseau existant dans un groupe structuré, il peut ou non correspondre à son élite, selon la composition et la nature du groupe formel. S'il existe deux réseaux d'ami-e-s ou plus, ils se font parfois concurrence pour gagner le pouvoir dans le groupe, créant ainsi des divisions ; il peut aussi arriver que l'une des factions abandonne délibérément la compétition, en laissant une autre être l'élite du groupe. Dans un groupe structuré, en général, deux réseaux d'ami-e-s ou plus coexistent et se font concurrence pour gagner le pouvoir formel. On pourrait considérer que c'est la situation la plus saine, puisque les membres restant-e-s peuvent jouer les arbitres entre les deux groupes en compétition pour le pouvoir, et, de cette façon, poser des exigences déterminées à celles et ceux avec qui illes s'allient temporairement.

Le caractère inévitablement élitiste et exclusif des réseaux de communication informels entre ami-e-s n'est pas une particularité du mouvement féministe, ni un phénomène nouveau pour les femmes. Ce type de relations informelles a servi des siècles durant à exclure la participation des femmes dans des groupes intégrés dont elles faisaient partie. Dans toute profession ou organisation, ces réseaux ont créé une mentalité de « groupe fermé », à l'image des liens de « camarades de classe », et ont empêché l'ensemble des femmes (ainsi que certains hommes isolés) d'accéder de façon égalitaire aux sources de pouvoir ou de reconnaissance sociale. Une bonne partie des efforts du mouvement féministe, dans le passé, s'est dirigée vers la formalisation des structures de décision et des processus de sélection, avec l'objectif de faciliter l'attaque directe contre les mécanismes d'exclusion des femmes. Comme nous le savons bien, ces efforts n'ont pas empêché la persistance de la discrimination contre les femmes, mais ils ont rendu celle-ci plus difficile.

Le fait que les élites soient informelles ne veut pas dire qu'elles sont invisibles. Dans la réunion d'un groupe quelconque, n'importe qui peut, en ayant l'œil avisé et l'oreille attentive, se rendre compte de qui influe sur qui. Les membres d'un groupe qui ont de bonnes relations entre eux se fréquenteront plus fréquemment que d'autres. Illes s'écoutent plus attentivement et s'interrompent moins ; illes répètent les points de vue ou les opinions des autres et, en cas de conflit, illes cèdent plus amicalement ; de même illes tendent à ignorer voire à lutter d'arrache-pied contre les personnes « extérieures », dont l'assentiment n'est pas nécessaire pour prendre une décision, et pourtant les personnes « internes » doivent maintenir de bonnes relations avec les « extérieures ». Évidemment les lignes de démarcation ne sont pas aussi clairement tracées que ce que j'affirme ici : dans l'interaction naissent des nuances. Mais elles sont discernables et elles ont un effet. Lorsqu'une personne perçoit avec qui il est important de parler avant qu'une décision ne soit prise et quelle approbation est une marque d'acceptation, alors illes peut savoir qui prend les décisions.

Étant donné que les groupes du mouvement n'ont pas pris de décisions concrètes quant à qui doit exercer le pouvoir en leur sein, les critères différents d'un bout à l'autre du pays. Dans la première étape

du mouvement, par exemple, le mariage était requis, en général, pour pouvoir participer à l'élite informelle. C'est-à-dire qu'en accord avec les enseignements traditionnels, les mariées restaient fondamentalement entre elles, considérant qu'avoir les célibataires pour amies intimes présentaient un danger excessif. Dans plusieurs villes ce critère fut nuancé en incluant dans l'élite uniquement les épouses d'hommes de la nouvelle gauche. Cependant, cette norme-là prend en compte davantage que la simple tradition. Les hommes de la nouvelle gauche, en général, avaient accès à des ressources dont le mouvement avait besoin – liste de diffusion, accès à l'impression, contacts et informations – et les femmes étaient habituées à obtenir ce qu'elles voulaient par eux plutôt qu'indépendamment. Le mouvement a changé avec le temps, et le mariage a cessé d'être un critère universel pour une réelle participation ; d'autres normes ont été adoptées pour n'ouvrir la porte de l'élite qu'aux femmes qui avaient des caractéristiques matérielles et personnelles déterminées. En général, celles-ci sont : être originaire des classes moyennes (malgré toute la rhétorique existante sur les relations avec la classe prolétaire), être mariée ou vivre en concubinage, être ou se prétendre lesbienne, avoir entre 20 et 30 ans, avoir étudié à l'université ou avoir au moins un certain niveau d'éducation, être « marginale » mais pas trop, avoir une posture politique ou être reconnue comme « baba-cool », avoir des enfants ou au moins les apprécier, ne pas avoir d'enfants, avoir une personnalité d'une certaine manière « féminine » avec des caractéristiques telles que « être agréable », s'habiller de manière appropriée (soit conformiste soit anti-conformiste), etc. Il existe également des caractéristiques déterminées qui presqu'inévitablement définiront une personne « marginale » avec qui il ne faut pas tisser de liens, par exemple : être trop âgée, travailler à plein temps, ou, encore plus, avoir un intense dévouement à sa « carrière », ne pas être « agréable » et être explicitement célibataire (c'est-à-dire n'avoir d'activité ni hétéro ni homosexuelle).

Nous pourrions ajouter d'autres critères de sélection mais ils seraient tous en rapport, d'une manière ou d'une autre, avec ceux énumérés ci-dessus. Les pré-requis typiques pour faire partie des élites informelles du mouvement, et, ainsi, exercer une certaine forme de pouvoir, sont en

rapport avec la classe sociale, la personnalité et le temps libre. Ils n'incluent pas la compétence, le dévouement au féminisme, les talents ou la contribution potentielle au mouvement : la première liste forme les critères employés pour établir une amitié, tandis que les suivants sont ceux que chaque mouvement ou organisation devrait adopter s'il veut avoir une certaine efficacité politique.

Les normes de participation peuvent varier d'un groupe à l'autre, mais les voies d'intégration à l'élite informelle - si l'on répond aux critères établis - sont souvent très semblables. La seule différence de fond réside dans le fait d'être dans le groupe depuis le début, ou de s'intégrer une fois le groupe formé. Si l'on devient membre du groupe dès le début il est important qu'un grand nombre d'ami-e-s l'intègre au même moment. Si, à l'inverse, on ne connaît bien aucun des membres, alors quelqu'un se liera d'amitié avec quelques personnes, et fixera les normes basiques d'interaction pour créer une structure informelle. Une fois créées les normes informelles, celles-ci se maintiennent, aidées pour cela du recrutement de nouvelles personnes qui « s'ajustent ». On intègre une élite d'une manière similaire à celle dont on s'engage dans une confrérie. Si quelqu'une est considérée comme « prometteuse », elle est « entraînée » par les membres de la structure informelle et, selon les cas, initiée ou laissée de côté. Si la confrérie n'a pas assez de conscience politique pour débuter consciemment le processus, celui-ci peut être pris en charge par l'arrivant-e de la même manière que l'adhésion à n'importe quel club privé. En premier lieu un sponsor est nécessaire, c'est-à-dire qu'il faut trouver un-e membre de l'élite qui jouit de respect en son sein et cultiver activement son amitié. Il est très probable qu'à l'avenir elle introduise l'arrivant-e dans le cercle restreint de l'élite.

Toutes ces procédures prennent du temps, à tel point que si l'on travaille 8 heures ou si l'on a quelque obligation similaire, il est en général impossible d'arriver à faire partie de l'élite. Simplement parce qu'on n'a pas le temps d'assister à toutes les réunions et de cultiver les relations personnelles nécessaires pour être entendu-e dans la prise de décisions. Voilà pourquoi les structures formelles pour les prises de décisions sont une aubaine pour les personnes chargées de travail. Le fait de pouvoir compter sur des procédés fixes de prise de décision garantit, jusqu'à un

certain point, la participation possible de toutes et tous.

Bien que cette dissection du processus de formation d'une élite dans les petits groupes ait été exposée dans une perspective critique, elle ne part pas du principe que les structures informelles sont inévitablement mauvaises ; simplement, elles sont inévitables. Tous les groupes créent des structures informelles comme conséquence des normes d'interaction entre les membres du groupe ; ces structures informelles peuvent être très utiles. Mais seuls les groupes « sans structure » sont totalement régis par elles. Quand les élites informelles se conjuguent avec le mythe de l'absence de structure, il est impensable de mettre des bâtons dans les rouages du pouvoir. Le pouvoir devient arbitraire.

Ce qui a été constaté jusqu'ici comporte deux conséquences potentiellement négatives dont nous devons être conscient-e-s. La première est que la structure informelle gardera une grande similitude avec une confrérie tant qu'on écoutera quelqu'un-e parce que cette personne nous plaît bien et non parce qu'ille dit des choses significatives. Dans la mesure où le mouvement ne développe pas une activité extérieure, ce qui précède n'a pas une grande importance, mais son évolution ne doit pas s'arrêter à cette étape préliminaire, il devra nécessairement modifier cette tendance. La seconde conséquence négative se trouve dans le fait que les structures informelles n'obligent pas les personnes qui l'intègrent à répondre face au groupe en général. Le pouvoir qu'elles exercent ne leur a pas été confié, et donc ne peut pas leur être arraché. Leur influence ne se base pas sur ce qu'elles font pour le groupe, et donc elles ne peuvent être directement influencées par celui-ci. Il ne faut pas nécessairement déduire de ce qui précède que les structures informelles donnent lieu à un comportement irresponsable face au groupe, puisque les personnes qui souhaitent maintenir leur influence sur le groupe essaieront en général de répondre à ses attentes, mais le fait est que le groupe ne peut pas exiger cette responsabilité, il dépend des intérêts de l'élite.

Le système des stars

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

S'il est clair que le mouvement n'a pas explicitement désigné de porte-parole, il a tout de même soutenu plusieurs femmes qui ont attiré l'attention du public pour différentes raisons. Normalement ces femmes ne représentent ni un groupe déterminé ni l'état d'une opinion ; elles le savent et le disent en général, mais étant donné qu'il n'existe pas de porte-parole du mouvement ni d'organe décisionnaire que la presse peut interroger directement, elles se retrouvent, indépendamment de leur volonté et indépendamment de leur acceptation ou non par le mouvement, à assumer le rôle de porte-paroles par défaut.

Ceci est l'une des causes principales du ressentiment qu'on éprouve très fréquemment envers ces femmes, que l'on désigne comme « les stars ». Étant donné que les femmes du mouvement ne les ont pas désignées pour exposer leur point de vue, celles-ci se sentent offensées quand la presse présume qu'elles le font. Mais tant que le mouvement ne désignera pas ses propres porte-paroles, ces femmes se verront entraînées par la presse et le public à assumer ce rôle, indépendamment de leurs propres désirs.

Les conséquences négatives de ce qui précède sont variées, aussi bien pour le mouvement que pour les femmes devenues « stars ». Détaillons-en deux.

Premièrement, comme le mouvement ne les a pas désignées comme porte-paroles, il n'est pas apte à révoquer leur mandat ; la presse qui les a installées dans ce rôle est la seule qui peut choisir de leur prêter attention ou pas. Celle-ci continuera à chercher des « stars » pour qu'elles jouent le rôle de porte-paroles, dans la mesure où il n'existe pas d'alternatives officielles et représentatives auxquelles recourir. Ainsi, le mouvement manquera de contrôle sur ses porte-paroles, en continuant à croire qu'il ne doit pas en avoir.

Deuxièmement, les femmes qui se retrouvent dans cette situation sont fréquemment l'objet de critiques virulentes de la part de leurs sœurs, attitude positive dans l'absolu pour le mouvement mais aussi douloureusement destructrice pour les personnes affectées. Ces critiques conduisent uniquement à ce que ces femmes abandonnent le mouvement - souvent profondément blessées - ou à ce qu'elles cessent de se sentir responsables face à leurs « sœurs ». Elles peuvent maintenir une forme de loyauté diffuse envers le mouvement, mais elles cessent d'être affectées par les pressions des autres femmes du mouvement. On ne peut se sentir responsable envers des gens qui sont la cause d'une telle souffrance sans avoir quelque chose de masochiste, et en général, ces femmes sont trop fortes pour se soumettre à ces pressions personnelles. Ainsi, la réaction au système des « stars » encourage de fait le même type d'irresponsabilité individualiste que le mouvement condamne. Le mouvement, en punissant une femme pour son comportement de « star », perd chacune des formes de contrôle qu'elle aurait pu exercer sur elle, qui se sent alors libre de commettre tous les péchés individualistes dont on l'a accusée.

L'impuissance politique

Les groupes sans structure peuvent être très efficaces pour aider les personnes à parler de leurs propres vies, mais ne sont pas aussi efficaces dans la poursuite d'une activité politique, ils se fatiguent quand les gens qui les composent « ne font rien d'autre que parler ». Il arrive qu'un groupe à structure informelle développe par hasard les compétences qui permettent de réaliser certains projets et il semble alors que ces groupes fonctionnent bien. Cependant, même si le travail dans ce type de groupe peut être une expérience vraiment passionnante, il est pourtant rare et difficile à reproduire. Il y a presque inévitablement quatre conditions réunies dans de tels groupes :

1) **Être focalisé sur la tâche.** La fonction du groupe est restreinte et spécifique, comme de mettre sur pied une conférence ou de sortir un journal. C'est l'action qui structure le groupe. La tâche détermine ce qui doit être fait et quand cela doit être fait. Elle forme un guide à l'aune duquel les participant-e-s peuvent juger de leurs réalisations et prévoir les activités futures.

2) **Être relativement petit et homogène.** L'homogénéité est nécessaire pour assurer que tous les participants ont un langage commun suffisant pour interagir. Des personnes provenant de milieux différents peuvent enrichir un groupe de sensibilisation dans lequel chacun et chacune peut apprendre des expériences des autres, mais une trop grande diversité au sein d'un groupe focalisé sur une tâche risque de provoquer de régulières incompréhensions. Chaque personne a ses propres définitions, moyens d'actions, attentes des autres et critères pour juger le résultat d'une action. Si tout le monde connaît tout le monde suffisamment bien pour pouvoir percevoir les nuances, alors elles pourront être prises en compte. Mais la plupart du temps, elles ne mènent qu'au désordre et à d'interminables heures de palabres pour démêler des conflits que personnes n'avait imaginé voir apparaître.

3) **Beaucoup de communication interne.** L'information doit arriver à tout le monde, les opinions être sollicitées, le travail réparti et la participation aux prises de décisions assurée. Cela n'est possible que

si le groupe est petit et que les personnes passent tout leur temps ensemble pendant la phase cruciale du travail collectif. Il va sans dire que le nombre d'interactions nécessaires pour inclure tout le monde augmente proportionnellement au nombre de participant-e-s. Cela limite inévitablement les groupes à cinq participants, ou exclut des personnes de certaines prises de décisions. Des groupes fonctionnels peuvent aller jusqu'à 10 ou 15 personnes, mais seulement lorsqu'ils sont composés de plusieurs sous-groupes qui réalisent seulement certaines tâches, et dont les membres circulent entre les sous-groupes de manières à faire connaître ce que font les autres et que l'information circule bien.

4) **Peu de spécialisation technique.** Tout le monde n'a pas à savoir tout faire, mais tout doit pouvoir être fait par plus d'une personne. Ainsi, personne n'est indispensable. D'une certaine manière, les personnes deviennent des rouages interchangeables.

Bien que ces conditions puissent apparaître par sérendipité dans des petits groupes, ce n'est pas possible dans des groupes plus grands. Par conséquent, comme le mouvement n'est pas plus structuré que les petits groupes, il n'est pas plus efficace que les petits groupes pour des tâches spécifiques. Les structures informelles sont souvent trop éloignées les unes des autres pour bénéficier aux actions du groupe. Ainsi, le mouvement génère beaucoup d'activité, et peu de résultats. Malheureusement, les conséquences de cette activité ne sont pas aussi anodines que ces résultats et le mouvement devient sa propre victime.

Certains groupes, quand ils ne sont pas très grands, et quand ils travaillent à petite échelle, centrent leur activité sur des projets locaux. Cependant cette option restreint l'activité du mouvement à un niveau local, et le coupe d'une incidence régionale ou nationale. Ainsi ces groupes, qui ont l'objectif d'avoir un fonctionnement efficace, en restent finalement au stade du groupe informel d'amies qui avaient lancé les choses. Cela exclut beaucoup d'autres femmes : dans la mesure où la seule façon accessible de participer au mouvement passe par les petits groupes, les femmes qui n'ont pas l'esprit grégaire se trouvent notablement désavantagées. Et lorsque les groupes amicaux sont le moyen

principal d'avoir une activité organisée, l'élitisme s'institutionnalise.

Dans les groupes qui ne trouvent pas de projet local auquel se consacrer, la seule raison d'exister se réduit à rester unies. Quand un groupe n'a pas d'activités concrètes (et la conscientisation en est bien une), les personnes qui l'intègrent dépensent leur énergie dans le contrôle du reste du groupe, ce qui n'est pas tant la conséquence d'un désir pernicieux de contrôler les autres (bien que ce le soit parfois), mais le produit de l'incapacité à mieux canaliser leurs facultés. Les personnes compétentes qui disposent de temps et qui doivent justifier pourquoi elles se regroupent dédient leurs efforts au contrôle de leur environnement, et passent leur temps à critiquer les personnalités des autres membres du groupe : les luttes internes et les jeux de pouvoir s'imposent. Mais quand un groupe mène à bien quelque forme d'activité, les gens apprennent à s'entendre avec les autres et à éluder les antipathies personnelles en faveur d'un objectif plus grand. Des limites apparaissent à la nécessité de remodeler les personnes pour qu'elles atteignent l'image qu'on en a d'elles.

La crise des groupes de conscientisation laisse les gens sans but, et le manque de structure les laisse sans point de référence. Dans cette situation, les femmes du mouvement se replient sur elles-mêmes et leurs soeurs, ou cherchent d'autres alternatives pour agir, bien qu'elles soient peu accessibles. Certaines femmes « s'occupent de leurs affaires », ce qui peut délivrer une explosion de créativité individuelle, dont le mouvement bénéficiera en grande partie, bien que cette alternative ne marche pas pour la majorité, et ne soit évidemment pas propice à un esprit d'effort collectif. D'autres abandonnent le mouvement car elles ne veulent pas développer un projet individuel, et ne trouvent pas non plus la manière d'intégrer ou d'initier un projet collectif qui les intéresse.

Beaucoup d'autres se dirigent vers des organisations politiques qui leur offrent le type de structure et d'activité efficace qu'elles n'ont pas trouvé dans le Mouvement de Libération des Femmes. Ces organisations politiques qui considèrent le féminisme comme un combat parmi

d'autres trouvent là une source de recrutement de nouvelles affiliées, et n'ont pas besoin d'infiltrer le mouvement (bien que cette option ne reste pas exclue), puisque le désir d'une activité politique cohérente générée chez les femmes par leur participation au mouvement suffit à leur donner la volonté d'entrer dans une autre organisation quand le mouvement n'offre pas de piste à leur énergie et à leurs projets.

Les femmes qui adhèrent à d'autres organisations politiques tout en restant dans le Mouvement de Libération des Femmes, ou celles qui intègrent le mouvement alors qu'elles militent dans d'autres organisations politiques, deviennent à leur tour de nouvelles structures informelles. Ces cercles d'amies se fondent sur leur activité politique non féministe commune plutôt que sur les caractéristiques présentées précédemment mais ils se comportent de manière très similaire. Partageant les mêmes valeurs, idées et conceptions politiques, elles deviennent ainsi des élites informelles, sans structure claire ou formalisée, sans responsabilité devant le groupe, agissant de droit propre, que ce soit ou non leurs intentions.

Dans les groupes du mouvement, les nouvelles élites informelles sont fréquemment considérées comme une menace par les anciennes, et cette impression est tout-à-fait fondée. Ces nouvelles élites, politiquement ligotées, se contentent rarement de n'être que des confréries comme de fait l'étaient les anciennes, et veulent propager leurs idées politiques et féministes, attitude par ailleurs absolument normale, bien que ses implications n'aient pas été pleinement analysées par le mouvement féministe. Les anciennes élites sont rarement disposées à exposer ouvertement leurs différences, car cela reviendrait à dévoiler la structure informelle du groupe.

Beaucoup de ces élites se sont cachées derrière le drapeau de « l'anti-élitisme » et de l'absence de structure. Dans l'optique de contrer efficacement la compétence d'une nouvelle structure informelle, il leur faudrait proposer publiquement des alternatives qui pourraient être porteuses de conséquences risquées. Ainsi, pour maintenir leur pouvoir, le plus simple est de rationaliser l'exclusion de l'autre structure informelle en les accusant de « rouges », de réformistes, de « lesbiennes », d'hétéros ;

l'autre est de structurer le groupe de manière à ce que la structure de pouvoir initiale s'institutionnalise. Mais cela n'est pas toujours possible. Ça l'est si les anciennes élites informelles ont une cohésion suffisante, et si elles ont déjà dans une large mesure accaparé le pouvoir. Si la cohésion de la structure informelle a montré qu'elle fonctionnait, on ne la modifie pas en substance, bien qu'alors l'institutionnalisation de la structure de pouvoir soit propice à sa remise en cause. Par contre, les groupes qui ont le plus besoin d'une structure sont souvent les plus incapables de la créer. Leurs structures informelles ne sont pas adaptées, mais leur adhésion à l'idéologie de « l'absence de structure » les rend réfractaires à tout changement de technique. Moins un groupe est structuré, plus il se cramponne à l'idéologie de « l'absence de structure », et plus il peut être facilement récupéré par un groupe de camarades politiques.

Étant donné que le mouvement dans son ensemble est aussi peu structuré que la majorité des groupes qui le composent, il est susceptible autant qu'eux d'être directement influencé, bien qu'alors le phénomène se manifeste de façon différente. Il arrive fréquemment que ce soient les organisations féministes structurées qui fournissent les directives de dimension nationale aux activités féministes, directives qui sont déterminées par les priorités qui régissent ces organisations. Ainsi, les groupes tels que la National Organization for Women et la Women's Equity Action League, et quelques collectifs de femmes de gauche, sont les seules organisations capables de mettre sur pied une campagne nationale. Les innombrables groupes non structurés du Mouvement de Libération peuvent choisir de soutenir ou non ces campagnes nationales, mais ne sont pas aptes à mettre sur pied les leurs, continuant ainsi à laisser leurs membres grossir les troupes des organisations structurées. Les groupes qui se disent « non structurés », n'ont aucun moyen de bénéficier des vastes ressources du mouvement pour défendre leurs priorités, et ne peuvent même pas compter sur une méthode pour décider de ces priorités.

Moins un mouvement est structuré, moins il a de contrôle sur son processus d'expansion et sur les actions politiques dans lesquelles il s'engage, ce qui ne veut pas dire que ses idées ne se diffusent pas. S'il existe un certain intérêt de la part des média, et si les conditions sont

réunies, les idées du mouvement pourraient avoir une plus vaste diffusion. Cela n'implique pas forcément qu'elles soient mises en pratique, mais qu'au moins elles soient objets de discussion. Dans la mesure où l'idéal féministe peut être porté par la pratique, on peut bien sûr agir, mais si sa réalisation exige une force politique coordonnée, nous devrons nous organiser différemment.

L'organisation en structures informelles a ses limites : elle est politiquement inefficace, ainsi qu'excluante et discriminatoire pour les femmes qui ne sont pas ou ne peuvent pas se lier à des cercles d'amies. Celles qui ne peuvent s'intégrer aux organisations existantes à cause de leur classe, de leur race, de leur métier, de leur éducation, de leur état civil, de leur maternité, de leur personnalité, etc., se sentent inévitablement découragées de s'investir ; celles qui au contraire s'intègrent développent un intérêt caché pour le maintien des choses telles qu'elles sont.

Les intérêts cachés des groupes informels transparaîtront un jour à travers les structures informelles existantes, et le mouvement n'aura aucun moyen de déterminer les personnes qui doivent exercer le pouvoir en son sein. Si le mouvement continue à éluder délibérément la responsabilité de désigner les personnes qui exercent le pouvoir, il continuera à être dépourvu de moyens pour l'abolir ; de fait son attitude se réduit à abdiquer le droit d'exiger que ces personnes qui de fait l'exercent en soient responsables. Ainsi, si le mouvement s'engage à diluer le pouvoir au maximum parce qu'il sait qu'il ne peut exiger aucune responsabilité des personnes qui l'exercent, il empêchera qu'un groupe ou qu'une personne le domine totalement, mais il garantira en même temps son inefficacité politique maximale. Il faut trouver une solution intermédiaire entre les structures de domination et l'inefficacité.

Ces problèmes sont en train de se figer, dans un Mouvement qui est en train de changer de nature. La conscientisation comme fonction principale du Mouvement de Libération des Femmes commence à être dépassée. La libération des femmes est devenue un thème quotidien grâce à l'intense propagande des médias ces deux dernières années et aussi aux nombreux livres et articles qui circulent actuellement. Ces thèmes sont discutés, et des groupes de discussion naissent sans que leurs membres n'aient aucune connexion explicite avec le mouvement.

Le mouvement doit établir ses priorités, structurer ses objectifs, et continuer ses campagnes de manière coordonnée, et pour ce faire, il doit s'organiser à échelle locale, régionale et nationale.

Principes pour une structuration démocratique

Une fois que le mouvement aura cessé de s'accrocher à l'idéologie de « l'absence de structure », il aura la possibilité de développer les formes d'organisation qui seront davantage en accord avec son fonctionnement. Ce qui ne veut pas dire que nous devions rejoindre l'extrême inverse, et imiter aveuglément les formes traditionnelles d'organisation, mais nous ne devons pas non plus toutes les rejeter en bloc, certaines des techniques traditionnelles seront utiles bien qu'imparfaites, d'autres nous donneront une idée de ce que nous devons ou ne devons pas faire pour atteindre des objectifs déterminés avec un coût minimum pour les personnes qui composent le mouvement. Par-dessus tout, nous devrons essayer différentes formes de structuration et développer différentes techniques à utiliser dans différentes situations. Le système de tirage au sort est l'une des idées qui sont nées dans le mouvement ; il n'est pas applicable à toutes les situations, bien qu'il soit utile dans quelques-unes. Il faudrait plus d'idées pour développer une structure, mais avant de commencer toute expérimentation intelligente, nous devons accepter l'idée qu'il n'y a rien de pernicieux qui soit inhérent à la structure elle-même, il n'y a de pernicieux que sa présence excessive.

Pendant que nous débutons ce processus d'apprentissage par l'erreur, nous pouvons garder en tête certains principes qui sont fondamentaux pour toute structuration qui aspire à être à la fois démocratique et politiquement efficace :

1. La **délégation**, par des méthodes démocratiques, de formes spécifiques d'autorité, à des personnes concrètes et pour des tâches délimitées. Laisser certaines personnes réaliser des travaux ou des tâches par défaut n'assure pas qu'elles soient réalisées sérieusement. Si une personne est sélectionnée pour accomplir une tâche, de préférence après qu'elle ait exprimé son intérêt et sa volonté de la mener à bien, elle prend un engagement qui ne peut être facilement renié.

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

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

4. **Rotation** des postes entre différentes personnes. Les responsabilités qui sont portées trop longtemps par une personne, formellement ou informellement, peuvent être perçues comme les « propriétés » de cette personne et ne sont plus facilement cédées ni contrôlées par le groupe. Inversement, si les tâches sont redistribuées trop fréquemment, les personnes n'ont pas le temps d'apprendre suffisamment pour obtenir la satisfaction d'avoir bien fait leur boulot.

5. **Répartition** des tâches selon des critères rationnels. Désigner une personne à un poste parce qu'elle suscite la sympathie quand elle s'y trouve, ou gêner son travail parce qu'elle n'en suscite pas, ne profite à long terme ni au groupe ni à la personne en question. La capacité, l'intérêt et la responsabilité doivent être les critères qui comptent dans une telle sélection. En ce sens, il faut favoriser des opportunités pour que les gens acquièrent de nouvelles capacités, mais la meilleure façon d'y arriver passe par un « programme d'apprentissage », et non par la méthode

qui consiste à « se jeter à l'eau pour apprendre à nager ». Assumer une responsabilité que l'on ne maîtrise pas est démoralisant, et à l'inverse, être privé de faire une chose que l'on sait bien faire n'est pas très encourageant pour développer ses facultés. Tout au long de l'Histoire, on a empêché les femmes d'exprimer leurs compétences, et le mouvement ne doit pas reproduise le même processus.

6. **Diffusion de l'information** à tout le monde, le plus fréquemment possible. L'information c'est le pouvoir. L'accès à l'information augmente le pouvoir individuel. Lorsqu'un réseau informel diffuse de nouvelles idées ou informations vers l'extérieur du groupe, il s'engage déjà dans un processus de formation d'opinion – sans la participation du groupe. Plus une personne en sait sur le fonctionnement de quelque chose et plus elle a d'informations sur ce qui se passe, plus l'efficacité politique des membres du groupe est grande.

7. **Accès égalitaire à toutes les ressources** dont le groupe a besoin. Ce n'est pas toujours parfait, mais il faut tendre vers cela. Une membre qui entretiendrait un monopole sur une ressource nécessaire (une photocopieuse ou une chambre noire) peut influencer indûment l'accès à cette ressource. Les compétences et les connaissances sont également des ressources. Les compétences des différents membres peuvent être équitablement accessibles si ces dernières sont disposées à les enseigner ce qu'elles savent.

Si ces principes sont appliqués, ils garantissent que, quelles que soient les structures développées par les différents groupes du mouvement, celles-ci restent contrôlées et réactives par rapport au groupe. L'ensemble des personnes qui se trouvent à des postes d'autorité sera vaste, flexible, ouvert et temporaire. Elles ne pourront pas institutionnaliser leur pouvoir parce que les décisions seront prises par l'ensemble du groupe en dernière instance. Celui-ci aura la possibilité de décider des personnes qui exercent l'autorité en son sein.

Poursuivre la réflexion

Plusieurs brochures peuvent apporter d'autres regards sur la question de la structure organisationnelle, notamment :

• *Archipel. Affinité, organisation informelle et projets insurrectionnels*, éditée par Tumult en 2013.

• *Contre les masses, l'organisation en collectif*, éditée par le collectif FTP, écrite entre 1970 et 1971.

• *La tyrannie de la tyrannie*, Cathy Levine, article de 1979.
Traduction inédite en français et mise en brochure par Indice en 2017.

Mais aussi, si vous lisez l'anglais :

• *Organizing Cools the Planet: Tools and Reflections to Navigate the Climate Crisis*, Joshua Kahn Russell et Hilary Moore, PM Press, 2011.

D'autres brochures sont disponibles sur infokiosques.net ou sur le site d'Indice : indice.site.free.fr

Reconnaître les autorités, qu'elles soient établies ou tacites, est une difficulté pour tout groupe organisé.

Comment agir sans s'entraver dans des structures aliénantes ? Peut-on se passer de structure ?