

Qu'est-ce qu'un organisateur ?

par Richard Rothstein

Notes introductives du traducteur :

Cet essai, bien que très court, est un texte de référence dans le monde du « community organizing ». Il fut écrit en 1973 par le chercheur Richard Rothstein, à la demande de Heather Booth (organisatrice américaine membre de la Midwest Academy).

Ce qui fait la richesse de cet essai, c'est qu'au-delà d'un apparent souci de définition, son auteur développe un ensemble de thèses qui éclairent une conception particulière de l'organisation collective.

En effet, l'absence de définition précise de ce qu'est « un organisateur » pose des problèmes très concrets :

- a) *Si un organisateur n'a pas de rôle clairement défini, il est difficile de lui donner des tâches spécifiques à accomplir ;*
- b) *Si un organisateur n'a pas de tâches spécifiques à accomplir, il est difficile d'évaluer son travail ;*
- c) *S'il est difficile d'évaluer son travail, il peut prétendre être organisateur sans pour autant faire preuve de sérieux dans la pratique d'une méthodologie structurée.*

Saul Alinsky répondait à ses difficultés en considérant qu'un organisateur ne peut exercer sa fonction qu'au sein d'une Alliance Citoyenne. Dès lors, ce n'est pas tant sa fonction que son lieu d'exercice qui définit le travail d'organisateur, et l'on n'est pas plus avancé. De plus, Alinsky considérait qu'il est très difficile de trouver un bon organisateur, et supposait que la plupart des talents d'un organisateur sont innés et naturels, ce qui est à la fois très discriminant et très injuste dans son principe.

Or, dans le texte ici traduit, Richard Rothstein expose deux idées radicalement contraires à celles d'Alinsky : d'une part un organisateur peut travailler dans n'importe quelle organisation ; d'autre part un organisateur est quelqu'un qui pratique une certaine méthodologie et accomplit des tâches bien précises qu'il est possible d'apprendre à exercer.

Dans ce contexte, la question n'est plus : comment dénicher un bon organisateur ? Mais désormais : comment s'assurer que, dans les organisations où ils officient, les organisateurs soient à la fois reconnus, respectés, évalués et bien formés ?

Jean-Michel Knutsen

NB : Dans le texte original, certains termes ou expressions étaient soulignés. Ils apparaissent ici en italique. Par ailleurs, comme ce texte avait pour vocation d'accompagner un enseignement oral, son style originel est presque télégraphique. Le traducteur a alors fait le choix d'emprunter un style plus travaillé pour cette version.

I. Les organisateurs organisent des organisations

Une sorte de mystique romantique auréole la notion « d'organisateur » parce que les descriptions conventionnelles des organisations n'incluent jamais dans leur organigramme le rôle d'organisateur. D'après une telle *description conventionnelle* (que la plupart d'entre nous ont appris à accepter), les organisations ont tout d'abord des membres qui décident de leur politique générale ; puis des leaders qui guident le groupe tout en respectant les instructions de ses membres ; et enfin des salariés qui se chargent du travail « mécanique » de l'organisation, tout en rendant des comptes aux leaders.

Cette description conventionnelle est dangereuse. Car elle ne nous prépare pas au fait qu'en réalité très peu d'organisations ont jamais fonctionné de cette façon. Sans expérience concrète des organisations, nous avons alors parfois tendance à en critiquer les leaders sous prétexte qu'ils échouent à reproduire fidèlement ce modèle d'organisation traditionnel. Or, ce modèle est *statique*, tandis que les organisations réelles sont dynamiques : elles sont le fruit d'un constant processus de transformation. C'est pourquoi ceux qui se préoccupent le plus des transformations et de la croissance des organisations, qui ont la vision la plus ambitieuse et qui essayent patiemment de mettre en œuvre cette vision – ce sont ceux-là les organisateurs.

Même s'ils agissent souvent dans l'ombre, des organisateurs sont présents dans chaque organisation en pleine croissance. Et si la description conventionnelle des organisations est en vigueur, celles-ci en viennent à cacher leurs organisateurs, et même jusqu'à prétendre qu'ils n'existent pas. La conséquence directe de ce choix et que la notion même d'organisateur, qui devrait être au cœur de la vie quotidienne d'une organisation, devient floue et vaporeuse. Plus grave encore, quand le travail des organisateurs est dissimulé, les tâches primordiales d'enseignement, de conseil, d'affirmation de soi, de parrainage et de guidage (toutes les tâches d'organisation) deviennent des tâches clandestines de manipulation. Or une organisation ne peut évaluer ni demander des comptes à ses organisateurs que si leur rôle est à la fois publiquement défini et approuvé.

Par ailleurs, la description conventionnelle des organisations suppose une conception ascendante (« bottom-up ») de leur gouvernance. D'après elle une organisation naît du rassemblement spontané d'une masse de gens qui, peu à peu, se dotent d'instances représentatives. Cette idée préconçue est si ancrée dans notre culture politique que cela vous choquera peut-être de lire qu'une organisation n'a jamais fonctionné et ne fonctionnera jamais de cette manière. En fait, les organisations naissent pour la plupart de façon descendante (« top-down ») : des *organiseurs* (dissimulés ou reconnus publiquement) repèrent et développent des leaders, puis mobilisent, encouragent et forment les membres de la structure naissante. C'est pourquoi, comme aucune action ni aucun leadership ne peut être efficace sans le soutien de membres actifs immobilisés, l'*organiseur* se donne toujours comme priorité absolue de développer l'engagement des membres de l'organisation. En ce sens, le rôle de l'organisateur est de créer et de faire progresser la démocratie (c'est-à-dire la participation et le pouvoir des membres) au sein de l'organisation, afin que l'ampleur des actions mises en œuvre par l'organisation croisse avec la participation de ses membres.

En résumé, *les organisateurs organisent des organisations*. Les organisations ne naissent pas parfaitement structurées et leur développement nécessite un travail de longue haleine.

II. La description conventionnelle d'une « organisation démocratique »

Le modèle conventionnel d'une organisation démocratique est constitué de membres, de leaders et de salariés. Les membres délibèrent et décident de l'orientation ainsi que des actions menées par l'organisation. Les leaders sont à l'initiative de ces orientations et de ces actions. C'est pourquoi les membres élisent des leaders qui incarnent plusieurs qualités : leurs propositions sont pertinentes, ils représentent bien l'organisation en public et ils sont dignes de confiance pour prendre des décisions ponctuelles entre deux assemblées générales de l'organisation. Lorsque, dans une « organisation démocratique », les leaders perdent la relation privilégiée qu'ils ont avec les membres et ne prennent plus de décisions satisfaisantes, ils ne sont pas réélus et sont remplacés par d'autres leaders qui savent quelles nouvelles initiatives seront approuvées par les membres.

Les membres et les leaders, dans leur interaction démocratique, établissent la stratégie de l'organisation. Les salariés, eux, administrent cette stratégie. Ainsi, les membres et les leaders, dont le temps est limité, réservent leur énergie aux délibérations les plus importantes, tandis que le travail quotidien et nécessaire à la vie ordinaire de l'organisation est délégué aux salariés. Administrer signifie donc assurer la continuation de l'organisation dans le cadre de la stratégie qui a été actée par les membres et les leaders. Ceci inclut un très grand éventail d'activités, qui vont de la préparation du café à l'entretien des salles de réunion, en passant par l'envoi de newsletters et l'écriture de tracts. Tout travail salarié n'est pas nécessairement « mécanique » (bien que la plupart du travail « mécanique » soit dévolue aux salariés), mais tout travail salarié prend place dans les limites d'une stratégie démocratiquement établie - tout du moins c'est ainsi que la description conventionnelle d'une « organisation démocratique » décrit les choses.

Malgré tout, personne n'a jamais été membre d'une organisation comme celle-ci, et il est probable que personne ne le sera jamais. Ce modèle organisationnel a été imaginé sans considérations pour ce que sont les vrais êtres humains. Il constitue cependant un « idéal type » qui inspire les organisateurs dans leur réforme des organisations.

III. Les membres des organisations réelles ont une vie quotidienne à mener, un emploi du temps chargé, des souffrances ordinaires et des besoins personnels

Les membres des organisations réelles ont des époux ou des liaisons, des emplois et des enfants, et chacun de ces aspects de leur vie apporte son propre lot de problèmes. Ces personnes peuvent alors rejoindre une organisation parce que, sur le long terme, cela pourrait contribuer à soulager certains de leurs problèmes; mais

entre-temps ces problèmes occupent la plupart de leur temps et de leur énergie. Dans les organisations réelles, les leaders ne sont pas juste ceux qui ont la meilleure stratégie ou les meilleures propositions (bien que cela puisse aider), mais ceux sont souvent eux qui sont à la fois les plus capables et les plus désireux d'ignorer leur vie de tous les jours. (Les gens ne rejoignent les organisations en masse que lorsque leurs conditions de vie sont si désespérées qu'ils n'arrivent pas à régler leurs problèmes quotidiens – et les choses n'ont pas été ainsi depuis plus de 40 ans).

Par conséquent, les membres des organisations réelles n'ont jamais le temps ni l'énergie de penser attentivement à toutes les difficultés que leur leader affronte ou à toutes les actions qu'il envisage au quotidien. Dès lors, dans les organisations réelles, le débat démocratique n'est qu'en partie un processus pendant lequel les membres imposent leur volonté à leurs leaders ; c'est également un processus pendant lequel les leaders doivent convaincre les membres de ratifier, sans les avoir totalement examinées, leurs propres idées. Non seulement les leaders sont plus expérimentés dans l'art d'étudier de nouvelles stratégies, mais ils sont aussi plus disposés à investir de leur temps pour réfléchir aux difficultés organisationnelles. Ce simple fait induit que des leaders respectés auront plus de chance d'influencer leurs membres que les membres d'influencer leurs leaders. Et plus une organisation est active, vaste et puissante, plus les décisions à prendre en son sein seront fréquentes et complexes. À l'inverse, ses membres seront de moins en moins capables d'investir le temps et l'énergie nécessaire à leur participation véritable dans les processus de décision. (Paradoxalement, plus un groupe est apathique, plus il est démocratique, ce qui fait du club de bridge du dimanche une entité démocratique parfaite).

« Tous les hommes sont égaux aux yeux de Dieu », mais les vraies personnes sont inégales sous tous autres rapports. C'est là une difficulté supplémentaire que soulève le modèle conventionnel d'une « organisation démocratique ». Ceux qui disposent d'une plus grande expérience politique et organisationnelle peuvent comprendre certaines difficultés plus rapidement et plus aisément que d'autres. Par ailleurs, ceux qui ont un meilleur jugement, qui sont plus perspicaces, qui ont une plus grande empathie, un plus grand charisme ou une plus grande éloquence tendent à être ceux que l'on écoute le plus. Il en est de même pour ceux qui sont les plus intimidants, ceux qui ont un statut social élevé ou qui ceux qui ont une apparence attrayante. Dans de nombreux cas, les personnes sont davantage écoutées parce qu'elles sont blanches, noires, masculines, féminines, sexy, inflexibles, riches, pauvres, catholiques, juives, protestantes, célibataires ou prolifiques. Et puis dans les organisations réelles, les décisions reposent en partie seulement sur ce qui est dit pendant les réunions et en partie sur ce qui n'y est pas dit – le statut et l'influence hiérarchisent ce que chaque membre apporte au groupe. (Plus un groupe est homogène, plus il est facile de le démocratiser.)

Idéalement, les organisations militantes rassemblent des gens qui ont des problèmes et des revendications communes afin de lutter pour des solutions communes. Mais les vraies personnes définissent rarement leurs problèmes de la même façon au même moment, même si, d'un point de vue extérieur, il semble qu'elles affrontent les mêmes difficultés. Les actions mises en œuvre par les

organisations réelles ne concernent donc qu'en partie les problèmes que leurs membres perçoivent comme communs ; et il n'est pas rare que des membres s'engagent pour une cause simplement parce que leur organisation s'y attelle. De plus, les vraies personnes joignent rarement une organisation pour contribuer aux objectifs de celle-ci. Ils adhèrent à une organisation parce qu'il trouve cela divertissant, parce que leurs amis en font déjà partie ou parce qu'ils veulent se faire de nouveaux amis, parce qu'ils veulent de la reconnaissance, du pouvoir, de l'imaginaire et une échappatoire à l'ennui quotidien. (Les groupes qui ne veulent recruter que des membres s'engageant collectivement pour une cause bien définie n'ont pas de membres).

IV. Les activistes compétents ne sont pas nés ainsi, ils ont été formés par des organisateurs

Dans le monde réel, les organisations n'ont pas seulement des membres, des leaders, ou des salariés ; elles ont aussi des organisateurs (reconnus ou non) dont la fonction est d'encourager la participation active des membres et de créer les conditions dans lesquelles de véritables leaders peuvent émerger. La force d'une organisation militante croît avec la participation de ses membres. La créativité et la flexibilité d'une organisation militante croissent avec le nombre de ces leaders et leur confiance en soi. Or une telle croissance a rarement lieu spontanément. En faisant preuve d'une réelle empathie pour la vie quotidienne des membres, avec leurs inquiétudes, leurs espoirs et leurs échecs, l'organisateur développe des relations et des structures qui rendent les organisations réelles plus actives, plus participatives, plus rationnelles, plus fortes, et plus démocratiques.

Les organisateurs développent des leaders ; il repère des personnes ayant un certain potentiel puis développe un cadre et des incitations qui leur permettent de penser et d'agir comme jamais il n'aurait pu oser le faire auparavant. Un organisateur crée des situations où des membres peu expérimentés sont en mesure de délibérer de problèmes organisationnels essentiels. Les organisateurs ont aussi pour tâche de rappeler aux membres la tenue d'une réunion, de préparer les ordres du jour, de définir des alternatives, de simplifier les difficultés.

Un organisateur est un enseignant qui comprend que les gens deviennent des leaders pas à pas, en assimilant de nouvelles expériences à chaque nouvelle étape de leur parcours, avant de progresser vers la suivante. Un organisateur planifie ces épreuves afin que les membres puissent apprendre par eux-mêmes les leçons dont d'autres ont déjà fait l'expérience.

V. Un organisateur perçoit une action non seulement comme un moyen d'accomplir quelque chose, mais surtout comme une possibilité d'offrir de nouveaux enseignements aux apprentis leaders

Les structures sociales oppressives perdurent en partie parce que les autorités se font passer pour généreuses, définissent les inégalités comme trop complexes pour être dépassées, et dissimulent les conflits d'intérêts derrière de jolis contes de fées. C'est pourquoi un organisateur cherche la confrontation et le conflit : il comprend que dans les situations conflictuelles les oppositions deviennent claires et les intérêts particuliers ne peuvent plus être masqués. Ce n'est que pendant les situations de conflits que la rhétorique des puissants est dévoilée au grand jour et que la mobilisation d'un mouvement devient possible. Toutefois, l'organisateur est aussi conscient que tout conflit est légèrement précipité : la polarisation qui en résulte peut conduire certains membres ou membres potentiels à être effrayés et à choisir le camp de l'autorité plutôt que celui de leurs vrais intérêts. Par ailleurs, en cas de crise, la nécessité de faire des choix hâtifs réduit la participation des membres dans le processus de décision. C'est là un test de plus pour les nouveaux leaders.

Un organisateur apprend à observer chaque activité organisationnelle non seulement pour ce qu'elle accomplit, mais aussi pour ce qu'elle enseigne. Les organisations ont besoin d'adversité ; les intérêts réactionnaires sont en effet parfaitement exposés lorsqu'ils résistent aux mouvements populaires, dont les demandes à la fois raisonnables et humaines. Pourtant l'adversité peut aussi décourager, en révélant que le parcours de l'organisation peut mener à la défaite. C'est pourquoi les organisations ont, bien plus encore, besoin de victoires – concessions arrachées aux administrations et aux hommes politiques. De telles victoires encouragent les membres et les leaders, préparant la voie vers de plus grands défis. Cependant, les petites victoires peuvent aussi mener un groupe à sous-estimer les forces de son adversaire ; les petites victoires peuvent distraire les membres problèmes fondamentaux à diagnostiquer. L'organisateur utilise les victoires ambiguës comme les défaites pour éduquer, pour former et pour encourager.

Les organisateurs savent que la frontière entre l'honnêteté et la manipulation est ténue. De fait, aucun organisateur ne révèle toutes ses intentions au début d'une conversation ou d'une relation ; et malgré tout l'honnêteté est une valeur importante pour les organisateurs. Car enseigner aux gens comment construire un pouvoir collectif afin de transformer leur propre vie est, comme tout enseignement, un processus graduel qui nécessite d'avancer pas à pas. Il s'agit de composer, fragment après fragment, un peu de confiance en soi, quelques rudiments de politique, de la méthodologie, des erreurs dont il faut apprendre, un peu plus de confiance en soi, un questionnement sur soi-même et ainsi de suite, jusqu'à ce que l'activiste, devenu un véritable leader, soit prêt à mener ses propres combats.

Au final, les organisateurs savent que la plupart des gens apprennent mieux par la pratique. Or, comme la plupart des gens n'ont jamais connu une organisation militante victorieuse, ils n'ont jamais eu l'opportunité d'apprendre à en gérer une. C'est pourquoi les organisateurs doivent commencer par diriger l'organisation au nom de ses membres et de ses potentiels leaders. Ils associent alors les leaders à des décisions qui ont déjà été prises, afin d'engager leur responsabilité et de les préparer à prendre eux-mêmes de telles décisions dans le futur. Tous les leaders sont au départ des apprentis de leurs organisateurs, grâce à qui ils pratiquent les aptitudes de

leadership dont ils feront par la suite usage. Dans ce contexte, la plus importante décision qu'un organisateur ait à prendre est celle d'un maître artisan : à quel moment mon apprenti est-il prêt à apprendre plus de ses propres erreurs que des succès des autres ?

VI. Les organisateurs sont nécessaires à l'organisation ; les organisations sont nécessaires au changement social.

Les organisateurs sont présents dans toute organisation qui change, qui prospère et qui engage de nouveaux membres. Mais ils ne sont pas toujours reconnus. Dans certaines organisations, les leaders jouent également un rôle d'organiseurs : ces leaders forment de nouveaux corps sociaux en même temps qu'ils répondent à leurs besoins.

Dans d'autres organisations, ce sont les salariés qui jouent le rôle d'organiseurs. Ces salariés sont impliqués dans l'émergence et la formation des leaders dont ils sont supposés recevoir les ordres.

Dans toutes les organisations, certains des membres les plus chevronnés organisent les membres les moins expérimentés.

Tout comme les gens occupent fréquemment une position de leader avoir été formellement élus pour occuper une telle position ; tout comme les membres d'une organisation peuvent contribuer à son travail mécanique sans pour autant faire partie des travailleurs salariés, certaines personnes jouent un rôle d'organiseurs sans avoir été formellement désignées comme telles : ils guident, ils enseignent, ils encouragent ceux qui sont les moins expérimentés. Il n'est pas ici question de défendre l'idée que tout ce qui joue un tel rôle devrait recevoir le titre d'« organisateur », mais plutôt que l'activité d'organiser est tout aussi cruciale que celle de diriger (leaders), de gérer (travailleurs salariés) ou de participer (membres) au sein d'une organisation.

Dans une organisation saine, chacune de ces fonctions est publiquement reconnue, jamais dissimulée. Ce n'est qu'une fois cette précaution prise que les soupçons de manipulation et la rancœur latente qui en découle peuvent être évités. Pour un organisateur professionnel, il est particulièrement important de rejeter la fiction d'après laquelle les administrateurs et les organisateurs font le même travail, fiction d'après laquelle les organisateurs ne font qu'obéir aux ordres des leaders qui sont en train de former. Cette fiction devient particulièrement dangereuse quand les organisateurs eux-mêmes y adhèrent, car ils sont alors contraints de dissimuler l'usage de leur propre technique de développement des leaders (ce qui s'apparente à de la manipulation).

Le militantisme spontané est plutôt rare dans la vie de tous les jours. Dès lors, quand advient un mouvement social spontané ou un soulèvement inattendu, il s'agit de quelque chose de très fort. Mais il s'agit aussi de quelque chose d'éphémère. La spontanéité est le processus par lequel les personnes écartent soudainement leurs soucis quotidiens pour consacrer plus de temps et d'énergie aux questions politiques qu'il ne le faisait avant, ou qu'ils ne le feront plus tard.

Beaucoup d'entre vous se souviennent sûrement des mouvements étudiants spontanés qui suivirent l'invasion du Cambodge en 1970. Ces rébellions inattendues et inorganisées se répandirent presque instantanément partout dans le pays et représentèrent l'apogée du mouvement pacifiste américain. Et pourtant en seulement quelques mois, ces rebelles spontanés devinrent plus apathiques qu'ils ne l'avaient été pendant cinq ans.

Pour construire une force politique qui soit capable de s'engager sur le long terme pour une cause particulière, ce n'est pas de la spontanéité qu'il faut, mais de l'organisation. Cela nécessite un lent processus de développement et de formation de nouveaux leaders. Cela nécessite également la multiplication de ces leaders qui soient prêts à s'engager sur le long terme, de penser de façon stratégique et de mobiliser les citoyens au bon moment et au bon endroit. Ceux qui, minutieusement, créent de telles organisations et forment de tels leaders dans un contexte où chacun ne se soucie que de ses problèmes quotidiens - ce sont eux les organisateurs, sans qui aucun mouvement social ne peut réussir.