



Chapitres 2 à 4 du livre 'Doing Democracy: the MAP Model for Organizing Social Movements'

**Bill Moyer, with JoAnn McAllister,
Mary Lou Finley and Steven Soifer**

**New Society Publishers, 2001
Translation: JPD Systems, April 2019**



Table des matières

2.....	3
Les quatre rôles de l'activisme social	3
IMPORTANCE DES QUATRE RÔLES	3
JOUER EFFICACEMENT LES QUATRE RÔLES.....	4
OBSTACLES EMPÊCHANT DE JOUER EFFICACEMENT LES QUATRE RÔLES	11
JOUER EFFICACEMENT LES QUATRE RÔLES.....	14
DES RÔLES PLUS EFFICACES	25
3.....	30
Les huit phases du mouvement social	30
PHASE UN : SITUATION NORMALE	31
PHASE DEUX : DÉMONTRER L'ÉCHEC DES INSTITUTIONS OFFICIELLES	36
PHASE TROIS : CONDITIONS DE MATURATION	39
PHASE QUATRE : ÉMERGENCE.....	43
PHASE CINQ : SENTIMENT D'ÉCHEC	48
PHASE SIX : SOUTIEN DE LA MAJORITÉ DE L' OPINION PUBLIQUE.....	55
PHASE SEPT : LE SUCCÈS	71
PHASE HUIT : CONTINUER LA LUTTE	76
4.....	83
Croire au pouvoir des mouvements sociaux.....	83

2

Les quatre rôles de l'activisme social

NOUS JOUONS TOUS DES RÔLES DIFFÉRENTS DANS LA VIE. Nous sommes des enfants pour nos parents, et des parents pour nos enfants. Parfois, nous sommes conscients de ce changement de rôle et parfois non. Les activistes doivent prendre conscience des rôles que leurs organisations et eux-mêmes jouent dans le mouvement social au sens large. **Pour réussir à opérer un changement social, les activistes et les mouvements sociaux doivent jouer quatre rôles : *citoyen, rebelle, acteur du changement et réformateur*.** Chaque rôle a des objectifs, des styles, des compétences et des besoins différents et peut être joué de manière efficace ou non.

Les activistes des mouvements sociaux doivent d'abord être perçus par le public comme des **citoyens** responsables. Pour que leurs mouvements réussissent, ils doivent gagner le respect et, à terme, l'approbation de la majorité des citoyens ordinaires. Par conséquent, les citoyens activistes doivent dire « Oui ! » aux principes, valeurs et symboles fondamentaux d'une « bonne société » qui sont également acceptés par le grand public. Dans le même temps, les activistes doivent être des **rebelles** qui disent clairement « Non ! » et protestent contre les conditions sociales ainsi que les politiques et pratiques institutionnelles qui contreviennent aux valeurs et aux principes sociaux fondamentaux. Les activistes doivent être des **acteurs du changement** qui œuvrent à sensibiliser, organiser et faire participer le grand public pour s'opposer activement aux politiques en vigueur et rechercher des solutions positives et constructives. Enfin, les activistes doivent également être des **réformateurs** qui travaillent avec les structures politiques et judiciaires officielles pour intégrer des solutions dans les nouvelles lois et dans les politiques et pratiques des institutions publiques et privées de la société. Ensuite, ils doivent travailler pour les faire accepter comme la nouvelle opinion communément admise par l'ensemble de la société.

IMPORTANCE DES QUATRE RÔLES

Les activistes individuels comme les organisations de mouvement social doivent comprendre que les mouvements sociaux requièrent ces *quatre* rôles

et que les participants et leurs organisations peuvent choisir quels rôles jouer en fonction de leurs propres caractéristiques et des besoins du mouvement. En outre, ils doivent faire la distinction entre les méthodes efficaces et inefficaces pour jouer ces rôles. Ceci est particulièrement important, car beaucoup des méthodes inefficaces ont été acceptées comme un comportement de mouvement social normal et acceptable. Le modèle des quatre rôles offre un point de départ aux activistes pour choisir des rôles appropriés, évaluer leur comportement, et accepter, aux côtés des autres activités et organisations, d'assumer la responsabilité de leurs actes.

Il est important de comprendre qu'un mouvement social doit jouer efficacement ces quatre rôles, car cela peut aussi contribuer à réduire les antagonismes et promouvoir la coopération entre différents groupes d'activistes et d'organisations. Il existe souvent des inimitiés entre les rebelles et les réformateurs, car chacun pense que sa propre approche est celle qui est politiquement correcte et que ceux qui jouent l'autre rôle compromettent le succès du mouvement. Cependant, lorsque les activistes comprennent que le succès de leur mouvement a besoin des quatre rôles, ils peuvent plus facilement s'accepter, se soutenir et travailler ensemble.

JOUER EFFICACEMENT LES QUATRE RÔLES

Pour jouer efficacement l'un des quatre rôles, les activistes et leurs mouvements doivent agir dans le respect des valeurs démocratiques et humaines largement partagées dans la société. Ils doivent également se comporter de manière cohérente avec les objectifs à long terme du mouvement social et la vision d'une « bonne société ». En plus de suivre ces lignes directrices, chaque rôle est différent et défini par les caractéristiques spécifiques décrites dans les sections suivantes.

Le citoyen

La plupart des Américains se disent patriotes et croient fermement dans leur pays, ses valeurs, ses lois et ses traditions. Bien que de nombreuses personnes soient désenchantées par les politiciens, la bureaucratie et les détenteurs du pouvoir issus de l'élite politique et économique, elles défendent généralement le statu quo sur la plupart des questions fondamentales. À tort, elles croient souvent que les institutions officielles et les détenteurs du pouvoir défendent les valeurs, les principes et les lois de la société. Pour se faire entendre de la majorité des citoyens, les mouvements sociaux doivent être considérés par la majorité comme les véritables promoteurs des valeurs

et des convictions fondamentales de la société. Plus important encore, les activistes doivent rappeler au public que ce sont les citoyens qui détiennent la source de pouvoir légitime, et non pas des groupes d'intérêts autonomes ou des détenteurs de pouvoirs politiques et économiques institutionnels.

La clé du succès du mouvement est d'arriver à convaincre et à faire participer la grande majorité du public. Pour ce faire, les activistes et les organisations de mouvements sociaux doivent être perçus par cette majorité comme de « bons citoyens » qui œuvrent pour le bien commun. Le mouvement social doit se positionner consciemment au centre de la société et non en marge. Cependant, gardez à l'esprit que la stratégie principale des détenteurs du pouvoir consiste à discréditer le mouvement aux yeux du public en le présentant comme un mouvement violent ou antiaméricain. Aux États-Unis, les détenteurs du pouvoir ont tenté de présenter les activistes comme des opposants aux valeurs de l'Amérique et à leur mode de vie. Par conséquent, plus le mouvement est ancré dans les valeurs démocratiques et les normes nationales, plus il sera en mesure de résister à ces attaques et de bénéficier de l'influence et de la participation de la population en général.

Les activistes doivent tirer parti de la tendance des gens à ignorer les informations qui vont à l'encontre de ce qu'ils croient déjà et à accepter sélectivement des informations qui renforcent des opinions et des croyances préexistantes – c'est ce que les psychologues appellent le « biais de confirmation ». Les activistes peuvent utiliser le biais de confirmation à leur avantage en soulignant leur engagement en faveur des valeurs les plus précieuses de la société. Les mouvements sociaux peuvent également solliciter le soutien et la participation d'individus et de groupes populaires, tels que des artistes, des enseignants, des scientifiques et des groupes religieux, pour aider à surmonter la tendance naturelle des gens à résister aux efforts de changement social et à leurs nouvelles informations et notions.

Martin Luther King et Nelson Mandela figurent parmi les modèles les plus marquants en termes d'action citoyenne efficace. King et le mouvement des droits civiques des Noirs des années 1960 sont un parfait exemple du « principe du citoyen ». Tout en luttant contre le racisme aux États-Unis, le mouvement s'est concentré sur le rêve américain d'égalité et de démocratie. Il ne condamnait pas l'Amérique, mais appelait plutôt à concrétiser sa vision. Plutôt que de condamner les Blancs, King, en particulier, les a mis au défi d'être à la hauteur de leurs principes les plus exigeants. Après 27 ans de prison sous le régime de l'apartheid sud-africain, Nelson Mandela aurait eu toutes les raisons de qualifier tous les Blancs sud-africains de racistes et d'appeler la majorité noire à renverser violemment le régime blanc oppressif. Au lieu de

cela, il a appelé chacun dans le pays – qu'ils soient blancs, noirs ou de couleur – à travailler ensemble, de manière non violente, à la création d'une société démocratique et non raciale. Mandela et King ont tous deux positionné leur activisme social au cœur de la société et l'ont fondé sur des valeurs humanistes largement répandues, à savoir la démocratie, la liberté, l'égalité et la justice, auxquelles on doit parvenir par le biais d'une démocratie active basée sur le citoyen.

Au fil du temps, comme les activistes ne constatent pas de succès immédiat, cela augmente le risque qu'ils se sentent frustrés et agissent avec hostilité et violence. Un engagement fort en faveur de valeurs sociales positives et de la non-violence décourage les militants mécontents de promouvoir des attitudes et des activités, y compris la violence, qui entraînent le rejet du grand public. Les mouvements sociaux ne peuvent concrétiser leur vision à long terme qu'en l'intégrant à leur pratique quotidienne.

Dans le rôle du citoyen, les activistes

- présentent et défendent une vision largement partagée de ce qui constitue une « bonne société » démocratique ;
- légitiment le mouvement aux yeux des citoyens ordinaires ;
- permettent au mouvement de résister aux efforts déployés par les détenteurs du pouvoir pour le discréditer ;
- limitent le risque potentiel d'attitudes et d'actions violentes au sein du mouvement.

Le rebelle

Les rebelles encouragent le processus démocratique, en particulier lorsqu'un problème social n'est pas reconnu publiquement et que les modes d'expression normaux de la démocratie participative ne fonctionnent pas correctement. Ils placent sous les feux de l'actualité des problèmes sociaux critiques et des manquements moraux, souvent au travers d'actions spectaculaires et controversées, et s'assurent que ces enjeux continuent à attirer l'attention du public. Ils sensibilisent les citoyens ordinaires et les font participer au dialogue. Par exemple, les manifestations de masse, les rassemblements et la désobéissance civile ont lancé un vaste débat public sur les droits civiques et la guerre au Vietnam dans les années 1960, l'énergie nucléaire dans les années 1970, les armes nucléaires dans les années 1980 et la mondialisation économique dominée par les entreprises à l'aube du XXI^e siècle. Ces dialogues publics constituent le premier pas vers la résolution d'un problème social dans une démocratie.

Les rebelles utilisent souvent des moyens extraparlimentaires, c'est-à-dire des méthodes qui ne font pas partie des voies politiques habituelles, notamment l'action directe non violente et la sensibilisation communautaire sous forme de rassemblements, de défilés, de tracts et de pétitions. Les rebelles utilisent littéralement leur corps pour arrêter les rouages et les mécanismes des institutions officielles et des détenteurs du pouvoir. Ils bloquent les trains pour empêcher le transport d'armes nucléaires, barricadent les portes pour empêcher les responsables officiels d'exercer leurs activités, s'installent dans les arbres pour empêcher l'exploitation des forêts ou protestent contre la mondialisation des entreprises par des manifestations de rue.

Les rebelles sont généralement les premiers à être reconnus publiquement comme remettant en question le statu quo. Les actions directes non violentes produisent ce que King appelait une « tension créative », en dirigeant l'attention du public sur le fossé entre « ce qui est et ce qui devrait être ». Le travail du rebelle est parfois spectaculaire, excitant, courageux, risqué, voire dangereux. Le rôle du rebelle exige du courage, de l'engagement, du temps et la volonté de prendre des risques, avec un danger correspondant de ridicule, de sanctions, d'emprisonnement, de perte d'emploi, d'épuisement, de désillusion et de perdre la vie. Face aux institutions du pouvoir, les rebelles sont au cœur de l'action du mouvement et de l'attention du public, en particulier au stade de l'« émergence » du mouvement. Dans le rôle du rebelle, les activistes

- inscrivent des enjeux à l'ordre du jour de la société au travers d'actions non violentes spectaculaires ;
- inscrivent des enjeux à l'ordre du jour politique ;
- montrent comment les institutions et les responsables officiels trahissent la confiance du public en causant et en entretenant des problèmes sociaux graves ;
- obligent la société à faire face à ses problèmes ;
- représentent l'avant-garde démocratique et morale de la société ;
- font la promotion de la démocratie.

Acteur du changement

Le but ultime d'un mouvement social est de créer une démocratie saine basée sur les citoyens, dans laquelle les citoyens retrouvent leur place en tant que source fondamentale de la légitimité politique. Les mouvements sociaux atteignent cet objectif en alertant et en sensibilisant le public aux politiques et situations existantes qui contreviennent à des valeurs largement

partagées. Ils doivent faire participer l'ensemble de la société au processus de changement social à long terme, ce qui implique de modifier les conceptions actuelles et de promouvoir des alternatives. C'est en général le grand public qui constitue le véritable acteur du changement, en particulier les personnes qui sont directement impliquées et affectées par le problème social traité, mais pas les détenteurs du pouvoir. Dans ce processus, les activistes travaillent à redéfinir le problème pour montrer en quoi il affecte tous les secteurs de la société selon leur race, leur classe sociale, leur sexe, leur emplacement, leur statut social, leur groupe démographique, leur religion, etc., afin d'associer tout le monde au processus de résolution.

Les acteurs du changement jouent un rôle clé lorsqu'un mouvement a rallié l'opinion publique majoritaire, tout comme les rebelles occupent le centre de la scène pendant la phase d'émergence d'un mouvement. Contrairement aux rebelles, qui se retrouvent sous le feu des projecteurs grâce à l'action directe, les acteurs du changement sont moins visibles, car ils organisent, aident et encouragent d'autres personnes à s'impliquer activement dans le processus démocratique. L'objectif de l'acteur du changement est donc d'aider à créer un processus ouvert, public, démocratique et ***dialectique*** dans lequel tous les segments de la société sont engagés dans la résolution des problèmes sociaux. Le rôle de l'acteur du changement dans la construction d'une démocratie participative et la création de nouvelles structures démocratiques est tout aussi important que celui d'une victoire sur un problème spécifique.

Ce processus d'organisation démocratique exige que les activistes affirment seulement qu'ils détiennent une vérité relative, non absolue. Autrement dit, le mouvement ne prétend pas avoir LA réponse, mais seulement sa propre opinion éclairée. Il offre à *tous* les segments de la population une tribune pour débattre publiquement de leurs propres points de vue sur la question. Le processus démocratique encourage chaque personne à mettre en avant son propre point de vue sur la place publique pour parvenir à une résolution tenant compte des opinions et des besoins de chacun.

Les acteurs du changement aident non seulement les citoyens à remédier aux symptômes d'un problème social, mais ils insistent également sur la nécessité de modifier le ***paradigme*** ou le point de vue traditionnel. Autrement dit, le mouvement doit utiliser les symptômes immédiats d'un problème social spécifique pour sensibiliser et promouvoir un changement de la vision du monde sous-jacente qui est à l'origine du problème. Par exemple, en plus de s'opposer à l'énergie nucléaire, les activistes ont encouragé

l'utilisation d'« énergies douces », qui comprenaient les économies d'énergie et l'efficacité énergétique, ainsi que l'utilisation de sources d'énergie renouvelables et moins polluantes (telles que l'énergie solaire, éolienne et hydraulique), en tant qu'alternative à la voie généralement acceptée des « énergies dures », consistant en la consommation inefficace et maximale d'énergies issue de combustibles fossiles non renouvelables et polluants comme le gaz et le pétrole. Ce type de changement de perspective prend beaucoup de temps. Par conséquent les acteurs du changement doivent sensibiliser, motiver et former les citoyens activistes et les aider à s'organiser sur le long terme en proposant une perspective à long terme.

Dans le rôle de l'acteur du changement, les activistes

- font la promotion d'une démocratie citoyenne ;
- soutiennent la participation d'un grand nombre de personnes au processus de résolution d'un problème social spécifique ;
- redéfinissent le problème pour montrer en quoi il affecte tous les secteurs de la société ;
- encouragent un nouveau consensus majoritaire au niveau politique et social en faveur de solutions positives,
- font la promotion des principes démocratiques et des valeurs humaines dans un « système ouvert » (c'est-à-dire un système organisé par les citoyens eux-mêmes, qui n'est pas contrôlé par des détenteurs du pouvoir issus de l'élite dans le système fermé d'une hiérarchie oppressive)¹ ;
- développent le mouvement majoritaire ;
- soutiennent le développement de coalitions ;
- luttent contre les actions des détenteurs du pouvoir ;
- font passer la société de la réforme au changement social en poussant à **un changement de paradigme**.

Le réformateur

Il ne suffit pas de convaincre et de faire participer la majorité des citoyens pour s'opposer à des conditions sociales spécifiques et préconiser des alternatives. Les réformateurs doivent ensuite transformer l'acceptation des alternatives en nouvelles lois, politiques et pratiques au sein des institutions politiques, juridiques, sociales et économiques appropriées de la société. Cela nécessite des stratégies et des actions parlementaires et juridiques, comme des référendums, des campagnes politiques, des actions juridiques, des

¹ Joanna Macy, *World as Lover, World as Self* (Berkeley, CA: Parallax Press, 1991), p. 35.

auditions de comités et de commissions et des pétitions, qui utilisent des canaux judiciaires, législatifs, politiques et institutionnels officiels. En jouant ce rôle, les réformateurs des mouvements sociaux servent souvent d'intermédiaires entre le mouvement et les principales institutions et détenteurs du pouvoir au niveau juridique, politique, économique et législatif. À titre d'exemple, on peut citer le travail accompli par des activistes américains pour assurer l'adoption d'un texte législatif ré-autorisant la Loi sur la violence contre les femmes, afin que des ressources soient mises à disposition pour mener à bien les changements politiques réalisés grâce à l'action sociale. Le succès des mouvements contre l'énergie nucléaire dans la plupart des pays d'Europe occidentale, qui ont abouti à des déclarations gouvernementales indiquant qu'aucun nouveau réacteur nucléaire ne serait construit, en constitue un autre exemple.

Ce rôle est souvent joué par les personnes les plus progressistes plutôt proches des institutions, présentes au sein de grandes organisations d'opposition professionnelles (OOP) qui disposent d'un personnel rémunéré, de conseils d'administration, de budgets importants et de puissants directeurs exécutifs. Le directeur exécutif et le personnel dirigeant généralement leurs programmes, tandis que les membres sur le terrain fournissent le poids politique de masse nécessaire pour que les réformes soient adoptées. En d'autres termes, les réformateurs eux-mêmes ont peu de pouvoir inné, mais dépendent du pouvoir issu du terrain pour créer un changement social. Dans le rôle de réformateur, les activistes

- transmettent les analyses et les objectifs du mouvement aux institutions et aux personnes détentrices du pouvoir ;
- mènent des initiatives parlementaires et juridiques : lobbying, référendums, actions juridiques ;
- œuvrent à créer et élargir l'application de nouvelles lois et politiques ;
- assurent le rôle d'observateurs vigilants pour veiller à ce que les nouvelles lois et politiques soient réellement financées et mises en œuvre ;
- mobilisent l'opposition du mouvement aux efforts réactionnaires conservateurs ;
- encouragent et soutiennent les activistes de la base.

OBSTACLES EMPÊCHANT DE JOUER EFFICACEMENT LES QUATRE RÔLES

Certains militants ont des difficultés à jouer efficacement les quatre rôles. Certains peuvent penser que ces rôles sont en conflit les uns avec les autres, car ils répondent à des besoins différents et exigent différents types de styles, de compétences et d'activités. Le **citoyen** dit « oui » à la société, tandis que le **rebelle** dit « non », prônant la protestation contre les conditions existantes et les politiques institutionnelles officielles. Contrairement au rebelle, l'**acteur du changement** dit « oui », tout en préconisant des alternatives et en encourageant le grand public à mesure que les gens s'impliquent pour provoquer un changement. Le **réformateur** dit également « oui » et travaille avec le public, les activistes de terrain, les institutions officielles et les détenteurs du pouvoir afin de formaliser les alternatives et de les transformer en nouvelles lois, politiques et structures. Le réformateur fait souvent des compromis en plaidant pour des solutions beaucoup plus modestes que celles souhaitées par les rebelles et les acteurs du changement.

Chaque rôle fait intervenir des différences importantes en termes de croyances politiques, attitudes, arrangements organisationnels, sources de financement, styles et méthodes d'organisation, qualités émotionnelles, personnalités et comportements. En conséquence, la plupart des activistes et des groupes de mouvement social s'identifient principalement à un ou deux de ces quatre rôles. Ils peuvent considérer que les rôles qu'ils jouent sont les plus importants, alors que ceux qui en jouent d'autres sont naïfs, politiquement incorrects, mal informés, inefficaces ou, pire, des ennemis. Les rebelles, par exemple, pensent souvent que l'action directe est la seule approche qui ait du sens contre les institutions et les détenteurs du pouvoir solidement établis, d'autant plus qu'ils croient qu'il est essentiel d'agir rapidement. Inversement, les réformateurs peuvent penser que les actions des rebelles, telles que les manifestations et la résistance dans les rues, sont inutiles ou sapent leurs propres efforts. Ils craignent que de ce type d'activités éloigne à la fois le public et les détenteurs du pouvoir et rende plus difficile leur travail par le biais des institutions établies.

Les activistes doivent reconnaître que les mouvements sociaux qui réussissent exigent que les quatre rôles soient joués efficacement et, à cette fin, ils doivent apprendre à jouer chacun de ces quatre rôles. Les dissensions entre les différents rôles renforcent la concurrence et réduisent la puissance et l'efficacité du mouvement. Au minimum, les activistes doivent s'allier avec

ceux qui jouent d'autres rôles, étant donné que la coopération et le soutien mutuel augmenteront les chances de succès du mouvement.

Figure 1 : Les quatre rôles de l'activisme social

CITOYEN	
Efficace • Met en avant les valeurs, principes et symboles américains positifs, tels que la démocratie, la liberté, la justice, la non-violence • Citoyen normal • Intégré au cœur de la société • Fait la promotion d'une société citoyenne active dans laquelle les citoyens agissent de façon désintéressée pour le bien commun • Le citoyen actif est la source du pouvoir politique légitime • Agit sur la base du concept de « biais de confirmation » • Exemples : Martin Luther King et Nelson Mandela	Inefficace • Citoyen naïf : Croit les « politiques officielles » et ne comprend pas que les détenteurs du pouvoir et les institutions servent les intérêts particuliers de l'élite au détriment de la majorité et du bien commun - OU • Super patriote : Offre automatiquement son obéissance aux détenteurs du pouvoir et au pays
REBELLE	
Efficace • Proteste : Dit « Non » aux violations des valeurs humaines positives largement partagées • Action directe et attitude non violentes ; manifestations, rassemblements et défilés, y compris actes de désobéissance civile • Cible : les détenteurs du pouvoir et leurs institutions, par exemple le gouvernement, les entreprises • Place les enjeux et politiques sous les feux des projecteurs et à l'ordre du jour de la société • Les actions sont associées à une stratégie et des tactiques • Autonome, passionné, courageux, prêt à la prise de risque, au cœur de l'attention du public • Détient une vérité relative et non absolue	Inefficace • À la fois autoritaire et anti-autorité • Structures et règles antiaméricaines, anti-autorité, anti-organisation • S'identifie comme un radical militant, une voix solitaire en marge de la société • Tous les moyens nécessaires : tactiques de perturbation et actes de violence à l'encontre des biens et des personnes • Tactiques sans stratégie réaliste • Isolé des activistes de la base • Comportement de victime : en colère, dogmatique, agressif et impuissant • Totalisme idéologique : Détient une vérité absolue et une supériorité morale et politique • Virulent, arrogant, égocentrique ; fait passer les besoins personnels avant les besoins du mouvement • Ironie du rebelle négatif : le rebelle négatif est semblable à un agent provocateur

RÉFORMATEUR	
Efficace • Parlementaire : Utilise le système et les institutions publiques officiels – par exemple, les tribunaux, la législature, l'hôtel de ville, les entreprises – pour faire adopter les objectifs, les valeurs et les alternatives du mouvement dans les lois officielles, les politiques et l'opinion communément admise. • Utilise toutes sortes de moyens : lobbying, procès, référendums, rassemblements, candidats, etc. • Les organisations d'opposition professionnelles (OOP) sont les principaux agents du mouvement. • Surveille les succès remportés pour s'assurer de la mise en œuvre, élargir les succès et protéger du contrecoup • Les OOP encouragent et soutiennent les activistes de terrain	Inefficace • OOP : Modèle de type « dominateur »/patriarcal de structure organisationnelle et de leadership • Maintenance organisationnelle des besoins de déplacement • Le style « dominateur » mine la démocratie du mouvement et affaiblit la base • « Politique réaliste » des OOP : Favorise les réformes mineures plutôt que les changements sociaux • Cooptation des OOP : le personnel se reconnaît davantage dans les détenteurs du pouvoir officiels que dans la base du mouvement
ACTEUR DU CHANGEMENT	
Efficace • Organise le pouvoir citoyen et les citoyens engagés, en créant une démocratie participative pour le bien commun • Sensibilise et mobilise la majorité des citoyens et l'ensemble de la société sur l'enjeu concerné • Fait intervenir des organisations de terrain existantes, des réseaux, des coalitions et des activistes existants sur l'enjeu concerné • Fait la promotion de stratégies et de tactiques visant à mener un mouvement social à long terme et à l'amener à la sixième étape • Crée et soutient sur le long terme un activisme et des organisations de terrain • Inscrit l'enjeu à l'ordre du jour politique • Lutte contre les nouvelles stratégies des détenteurs de pouvoir • Favorise les alternatives • Met en avant un changement de paradigme	Inefficace • Trop utopique : Encourage des visions d'alternatives perfectionnistes sans tenir compte de l'action politique et sociale concrète • Ne met en avant que des réformes mineures • La direction du mouvement et des organisations est basée sur le patriarcat et le contrôle plutôt que sur la démocratie participative • Vision étroite : défend une thématique unique • Ignore les problèmes personnels et les besoins des activistes • Déconnecté du changement social et politique et du changement de paradigme

Enfin, les rôles sont liés à des étapes spécifiques du Plan d'action du mouvement (décrites au chapitre 3). Bien que tous les rôles soient nécessaires à chaque étape définie par le Plan d'action du mouvement, un rôle prédomine généralement à une étape donnée. Par exemple, le rôle du rebelle est dominant au stade de l'émergence, tandis que l'acteur du changement prédomine au stade de l'opinion publique majoritaire. Les acteurs du changement et les réformateurs sont souvent agacés quand leur mouvement en est à l'étape de l'émergence, en raison de la domination exercée par les rebelles. Ils ne se rendent pas compte qu'à ce stade, les rebelles sont les plus efficaces et qu'il s'agit du processus de développement normal des mouvements sociaux.

JOUER EFFICACEMENT LES QUATRE RÔLES

Les activistes et les organisations du mouvement jouent parfois les quatre rôles d'une façon qui s'oppose au processus normal de succès d'un mouvement social. Lorsque ces rôles sont joués de manière inefficace, cela peut fortement nuire à l'efficacité du mouvement, voire l'anéantir (voir Figure 1).

Citoyen inefficace

Les activistes jouent le rôle du citoyen de manière inefficace lorsqu'ils font preuve de naïveté et considèrent comme vraies la ligne officielle du parti et les politiques des détenteurs du pouvoir. Un citoyen inefficace croit que les dirigeants et les institutions détenteurs du pouvoir agissent dans l'intérêt du bien commun, plutôt que de servir les intérêts particuliers de l'élite aux dépens du reste de la société. Beaucoup d'Américains, y compris la plupart des activistes des mouvements sociaux, ont été élevés avec une croyance aveugle dans l'Amérique et l'« American Way of Life ». Il se peut qu'ils acceptent la version officielle selon laquelle les États-Unis œuvrent toujours pour la paix et la démocratie partout dans le monde contre les dictateurs, les terroristes, les communistes ou les « États voyous ». Ils risquent également de ne pas admettre que les États-Unis soutiennent certains dictateurs impitoyables, en s'opposant souvent aux efforts des peuples opprimés qui cherchent à faire valoir leurs droits démocratiques. De nombreux activistes des mouvements sociaux ne sont donc conscients que du rôle préjudiciable des détenteurs du pouvoir dans l'enjeu spécifique qui les concerne.

Rebelle inefficace

Les rebelles inefficaces utilisent souvent une rhétorique virulente ou des actions agressives et affichent des attitudes provocantes et antiautoritaires contre les institutions et les individus détenteurs du pouvoir. Leurs actions de protestation militantes sont généralement motivées par de forts sentiments de colère, d'hostilité et de frustration. Ils préconisent le changement par tous les moyens nécessaires, y compris la perturbation et la destruction, sans tenir compte de la manière dont cela affecte les autres. Même lorsque d'autres activistes ont organisé des activités de mouvements sociaux non violents, bon nombre de ces rebelles se livrent généralement à des actes de vandalisme et à des affrontements avec la police. Leur « anti-autoritarisme autoritaire » les amène souvent à imiter l'attitude et le comportement d'oppression des détenteurs du pouvoir qu'ils exècrent. Ils se mettent à dos non seulement les personnes qui ne participent pas au mouvement social, mais également la plupart des activistes du mouvement, alors qu'ils ont besoin de ces deux groupes pour atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés. Une forme extrême du rebelle inefficace est le rebelle négatif, qui est décrit dans la section suivante.

Acteur de changement inefficace

Les acteurs de changement inefficaces adoptent des idéologies et entreprennent des activités pour créer un monde meilleur, mais ils luttent contre ou n'ont pas de lien avec le processus à long terme de création des conditions sociales et politiques nécessaires à la réalisation de leur vision au niveau sociétal. Les acteurs de changement inefficaces essaient de soulager les symptômes sans promouvoir de changement systémique ni de changement de paradigme. Ils appellent à la réforme, mais pas au changement social. Par exemple, les activistes antidéchets toxiques qui adoptent le principe du « pas chez moi » s'opposent au déversement de déchets toxiques dans leur propre quartier, mais souvent pas au système de **croissance et de prospérité** qui génère des déchets toxiques ni à leur déversement ailleurs.

D'autre part, certains acteurs de changement inefficaces défendent des idées utopiques, mais ils ne s'engagent pas dans le difficile travail de l'organisation du travail de terrain pour y parvenir. Ils croient qu'il suffit de proposer une vision et d'annoncer la création d'une nouvelle société. Par exemple, dans les années 1970, certaines campagnes de lutte contre la faim envisageaient un monde sans faim, sans programme concret pour y parvenir. Pendant plus d'une décennie, ces organisations ont collecté des sommes

considérables, alors que la situation de la faim dans le monde s'aggravait. D'autres utopistes prônent l'épanouissement personnel ou des modes de vie ruraux alternatifs d'une façon qui ne pourrait être concrétisée que par les classes moyennes et supérieures hautement qualifiées, privilégiées et surconsommatrices de la société.

Réformateur inefficace

Certains comportements de réformateurs sont incompatibles avec le succès du mouvement. De nombreux réformateurs sont basés dans les bureaux nationaux et régionaux des OOP. Ceux-ci ont généralement des structures organisationnelles hiérarchiques oppressives traditionnelles, des effectifs et des budgets importants, des conseils d'administration et un grand nombre de membres. Leurs propres besoins en matière de maintien de l'organisation priment souvent sur les actions politiques que le mouvement exige de leur part. Le fait de s'adresser à des gros bailleurs de fonds et des conseils d'administration composés de détenteurs du pouvoir mène inévitablement à des politiques modérées ou conservatrices qui ne s'éloignent pas beaucoup du statu quo. Pour certains bureaucrates professionnels du mouvement social, le désir de préserver leur carrière, leurs salaires élevés et leur emploi de haut niveau les empêche de plaider pour un changement social controversé.

Lorsque les mouvements sociaux atteignent un stade où ils ont rallié une majorité de l'opinion publique et sont sur le point de trouver des alternatives, les détenteurs du pouvoir et les institutions principales tentent de scinder ou de saper le mouvement en proposant des réformes mineures. Les réformateurs inefficaces commencent à conclure des accords au nom du « réalisme politique », généralement en dépit des objections des groupes de terrain. Ils se retrouvent ensuite coupés de la base et du grand public qui, à leur avis, ne comprennent pas comment fonctionne le « système ». Par exemple, au début des années 1980, alors que les efforts des organisations de terrain contre les armes nucléaires s'opposaient fermement aux armes nucléaires de croisière et aux missiles Pershing 2, les lobbyistes du mouvement basés à Washington ont refusé unilatéralement et silencieusement de s'opposer à ces armes. Ils pensaient qu'une telle opposition était inacceptable même pour les démocrates et les républicains libéraux du Congrès.

Le personnel des organisations d'opposition professionnelles se considère souvent comme les dirigeants autoproclamés des mouvements sociaux. En coalition avec le personnel d'autres OOP, ils se comportent

comme s'ils représentaient le mouvement, décidant des stratégies et des programmes pour l'ensemble du mouvement, puis transmettant des directives aux activistes locaux. Ce comportement hiérarchique oppressif, combiné à une politique conservatrice, sépare les OOP des activistes de base, en particulier lorsque l'OOP est une organisation nationale ou régionale qui donne des directives aux activistes dans les groupes locaux. En jouant le rôle de chefs du mouvement, les responsables des OOP privent les organisations de terrain de leur pouvoir. Ils sapent le pouvoir et le succès du mouvement, parce que tout le pouvoir des mouvements sociaux provient des activistes sur le terrain.

Tous ceux qui jouent des rôles inefficaces estiment que leur approche est la seule qui compte et considèrent que les activistes qui jouent d'autres rôles, font la promotion d'autres programmes, sont naïfs, d'importance négligeable ou même nuisibles. Ils ne comprennent pas que le changement social nécessite un réseau complexe et multidimensionnel d'approches et de coalitions qui se soutiennent mutuellement, créant ainsi un front uni.

Le rebelle négatif

Le rebelle négatif mérite une attention particulière, car c'est le rôle le plus déroutant et potentiellement le plus préjudiciable de l'activisme. Les rebelles négatifs sont souvent des personnes qui se définissent eux-mêmes comme des « radicaux », qui prônent des actions militantes et des idéologies révolutionnaires pour un changement fondamental. Pourtant, leur idéologie, leurs slogans, leurs attitudes et leurs activités sont généralement déconnectés de tout moyen d'atteindre leurs objectifs ambitieux. Les activités des rebelles négatifs sont essentiellement tactiques et vont à l'encontre du but recherché pour atteindre leur objectif de changement social radical. Par exemple, ils se concentrent sur des activités militantes lors de manifestations, comme le fait de bloquer une porte 30 minutes de plus que le reste des manifestants, d'insulter les policiers ou de mener des « attaques » surprises contre des biens de façon à ce que la police ne les découvre qu'une fois qu'ils sont déjà sur le site. La question stratégique de savoir si ces activités aident ou entravent le mouvement dans la réalisation de ses objectifs à long terme n'est pas abordée.

Les rebelles négatifs ont tendance à se considérer comme en marge de la société et de leur mouvement social, défiant les autorités, les arrangements de structure, les décisions et les politiques. Ils voient généralement le monde comme polarisé entre le bien et le mal, révolutionnaire et réactionnaire – « nous » qui détenons la vérité et sommes à l'avant-garde de la justice,

contre « eux », les puissants ennemis. Leurs attitudes, leurs pensées et leurs actions sont dominées par de profonds sentiments d'indignation, de colère et d'hostilité.

D'une part, le rebelle négatif est largement accepté comme faisant partie de la culture du mouvement et de nombreux rebelles négatifs prétendent être les militants les plus radicaux et les plus politiquement corrects. D'un autre côté, ils peuvent occasionner des dégâts si importants que les détenteurs du pouvoir engagent des éléments infiltrés pour jouer le rôle de rebelle négatif dans le but de miner les mouvements (on appelle ces infiltrés des « agents provocateurs »). En outre, les principaux médias utilisent l'image du rebelle négatif pour décrire les mouvements sociaux afin de minimiser et de délégitimer les militants aux yeux du public. L'activité du rebelle négatif fait tant de gros titres et permet à tel point d'alimenter les ventes qu'elle éclipse généralement les efforts plus positifs du mouvement.

Aux États-Unis, de nombreux rebelles se définissent comme antiaméricains et s'opposent passionnément au pays, à ses symboles comme le drapeau et à ses traditions comme la fête nationale du 4 juillet. Ils sont le reflet inversé du super patriote. L'antiaméricanisme est terriblement contre-productif pour les mouvements aux États-Unis. Il entraîne le rejet des 90 % des Américains qui sont patriotes, en les effrayant souvent au point de les amener à soutenir les détenteurs du pouvoir et le statu quo alors qu'ils auraient pu être persuadés de soutenir le mouvement. L'antiaméricanisme rebute les citoyens ordinaires et les empêche presque complètement d'entendre le message du mouvement. C'est pourquoi le directeur du FBI, J. Edgar Hoover, a régulièrement essayé de présenter Martin Luther King comme un antiaméricain. Richard Gilber estime que la peur d'être considéré comme antiaméricain est le principal facteur qui limite la participation au mouvement antinucléaire².

Bien que des rebelles négatifs puissent apparaître à tout moment, ils sont particulièrement présents au cours de la première année suivant l'émergence du mouvement. La large couverture médiatique et la popularité d'un mouvement social pendant cette période incitent de nombreux opportunistes à se joindre au mouvement pour promouvoir leur propre idéologie, organisation ou rébellion personnelle. Ces personnes finissent souvent par remplir le rôle de rebelle négatif. Simultanément, il y a souvent un vide en matière de leadership et une discipline réduite dans le mouvement, car bon nombre des dirigeants initiaux ont abandonné, pour

² Richard Gilber, "The Dynamics of Inactions," *American Psychologist* (November 1988).

cause d'épuisement ou de dépression, ou sont passés à de nouvelles activités, comme la sensibilisation du public, l'organisation locale, la promotion d'alternatives ou la politique parlementaire.

Ironie des choses, les rebelles négatifs interprètent les progrès obtenus par le mouvement en direction de son acceptation par la majorité du public comme une indication de son échec et de sa disparition. Ils se démoralisent, parce que les détenteurs du pouvoir ne modifient pas leurs politiques, même si une majorité du public a adopté les objectifs du mouvement en matière de changement. En raison de ce sentiment trompeur d'échec, les rebelles négatifs appellent en dernier recours à des actions militantes désespérées. Dans certains cas, ils peuvent affirmer : « Nous avons essayé la non-violence et l'approche douce. Les détenteurs du pouvoir ne voulaient pas écouter. Pour atteindre nos objectifs, nous devons concevoir des actions encore plus militantes et énergiques. Nous devons utiliser tous les moyens nécessaires ». D'autres activistes qui ont perdu tout espoir de succès rejoignent alors les rebelles négatifs, exprimant leur frustration, leur rage et leur désespoir au travers d'un militantisme sans but et violent. Un indicateur de la futilité de cette approche est que la plupart des tristement célèbres rebelles négatifs des années 1960, parmi lesquels les Brigades rouges d'Allemagne, le Weather Underground et les nombreux radicaux violents décrits dans le film *Berkeley in the 1960s*, ont admis que leurs actions de l'époque avaient été des erreurs.

Types de rebelles négatifs

On compte différents types de rebelles négatifs. Certains appartiennent à plusieurs catégories.

- **Les vrais croyants.** De nombreux activistes croient que jouer le rôle du rebelle négatif est la manière la plus efficace et la plus militante d'exprimer leurs sentiments de colère et de compassion face à un grave problème social. Certains peuvent douter de son efficacité, mais, émotionnellement parlant, ils se doivent d'avoir recours à ce genre d'actions fortes et spectaculaires.
- **La gauche dure.** Certains rebelles négatifs appartiennent à des groupes d'extrême gauche dont la politique associe idéologies révolutionnaires et anarchistes anti-autorités et action militante. Bien qu'ils soient peu nombreux, leur style ostentatoire et arrogant attire les rebelles négatifs naïfs et leur permet de bénéficier de la plus grande couverture médiatique. Les rebelles négatifs appartenant à la gauche dure sont généralement organisés en petits groupes très soudés qui se joignent parfois discrètement à des mouvements et à

d'autres groupes pour les perturber, les détruire, en prendre le contrôle ou les manipuler à leurs propres fins.

- **Les rebelles personnels.** Le rôle des rebelles négatifs convient parfaitement aux individus traversant une phase de rébellion dans leur vie et souhaitant se forger leur propre identité. Intégrer un mouvement rebelle peut constituer le seul moyen pour ces personnes d'exprimer leur colère et leur refus d'obéir, de se moquer des autorités, de causer des destructions tout en affirmant agir au nom d'une bonne cause, de bénéficier d'une couverture médiatique et d'obtenir des réactions positives de l'opinion.
- **Les suiveurs naïfs.** Les personnes qui débutent dans l'activisme social peuvent se joindre aux activités des rebelles négatifs lors d'un événement organisé par le mouvement, sans savoir que ce type d'activité est probablement contraire aux directives imposées aux participants par les organisateurs.
- **Les opportunistes.** La nature spectaculaire et individualiste des actions des rebelles négatifs est idéale pour que des individus égocentriques et narcissiques assument des rôles de dirigeants et attirent l'attention des médias au détriment des objectifs du mouvement. Ceux qui parlent le plus haut, qui cherchent à se mettre en avant au détriment des autres et dont l'attitude est la plus choquante peuvent occuper une place centrale dans une idéologie où personne n'a le droit de dire à quiconque quoi faire et où chacun est libre d'agir à sa guise. Cela expose simplement toutes les manifestations et tous les mouvements sociaux au risque d'être détruit par des agents provocateurs ou d'autres rebelles négatifs.
- **Les agents provocateurs.** Depuis l'époque de Machiavel au moins, les détenteurs du pouvoir ont recours à des agents provocateurs pour saboter une opposition citoyenne, et cette pratique prospère à l'ère moderne des mouvements sociaux. Outre la collecte de renseignements, les agents provocateurs ont pour objectif principal de discréditer les mouvements aux yeux du public et de détruire les organisations de mouvements de l'intérieur en créant des conflits internes, et en suscitant la méfiance, la confusion, des dissensions, des perturbations, le chaos et un mécontentement général.

Aux États-Unis, les agents provocateurs sont généralement des policiers en civil qui infiltrent des mouvements et tentent de les rendre violents et antiaméricains. Les documents du *COINTELPRO* révèlent comment le FBI a engagé des milliers de personnes pour

infiltrer, déstabiliser et discréditer 215 groupes dissidents depuis les années 1960³. Un exemple remarquable est l'emploi de policiers comme agents provocateurs pour mener des actions militantes ayant abouti à des affrontements massifs avec la police lors de la convention démocrate de 1968 à Chicago. Selon les autorités, un manifestant sur six était un agent infiltré⁴, y compris le radical torse nu, porteur d'un bandeau rouge qui, au cours de la convention, avait escaladé le mât de Grant Park et déchiré le drapeau américain devant les caméras de télévision du monde entier. Il s'agissait en réalité d'un policier de Chicago.

Ces activistes radicaux, perturbateurs, en colère, qui appellent activement et avec véhémence à un changement révolutionnaire par tous les moyens nécessaires (perturbation des réunions, dommages aux biens, affrontement avec la police ou renversement violent des autorités et de l'ordre établi) remplissent le même rôle que les agents provocateurs. Ironiquement, les actions des rebelles négatifs aident à mettre en œuvre les stratégies et tactiques des détenteurs de pouvoir et des autorités auxquels ils prétendent s'opposer si fermement.

La stratégie de la « liberté d'action » et ses limites

Malheureusement, certains aspects des actions des rebelles négatifs sont parfois acceptés et considérés comme des comportements et des cultures inhérents au mouvement par des personnes qui croient à certains stéréotypes relatifs aux mouvements sociaux, à savoir :

- Les activistes devraient employer des méthodes militantes directes allant au-delà de la non-violence traditionnelle, qu'elles soient efficaces ou non sur le plan stratégique.
- Les activistes devraient exprimer librement leur colère et leur frustration, car il est cathartique pour les gens d'exprimer leurs sentiments et, après tout, ce qui est personnel est également politique.
- Les gens devraient être libres d'agir, comme ils l'entendent, sans être entravés par les autorités, les règles et les structures du mouvement.

³ Ward Churchill, et.al., *The Cointelpro Papers: Documents from the FBI's Secret Wars Against Domestic Dissent* (Boston, MA: South End Press, 1993).

⁴ Leigh Barker, "Violence, Infiltration and Sabotage," *Animals Agenda* (July/August 1989).

- Personne au sein du mouvement ne devrait dire aux autres quoi faire. Après tout, n'est-ce pas le genre d'autoritarisme auquel nous nous opposons ?

Les rebelles négatifs justifient souvent leurs actions indépendantes en affirmant que la liberté d'action est un principe absolument fondamental de la démocratie et, par extension, des mouvements sociaux. Cela est généralement faux et constitue un réel danger en cas d'application à l'activisme social. Dans une démocratie, les participants ne sont pas libres de faire ce qu'ils veulent. La démocratie requiert un équilibre entre liberté individuelle et responsabilité envers l'ensemble du groupe ou de la société. Les individus ne sont libres d'agir que dans les limites, les règles et les exigences convenues. Ils doivent agir de manière à ne pas violer les droits et privilèges d'autres citoyens ou participants et nécessaires au bien-être de tout le groupe.

Cependant, les rebelles négatifs enfreignent couramment ces principes démocratiques. Pour cela, ils assistent à des événements organisés par d'autres et les perturbent en adoptant un comportement tapageur, en commettant des actes de vandalisme et en provoquant la police ou d'autres groupes. Ces actes bafouent clairement les principes et les accords des organisations en charge du mouvement. Ils sont subversifs et constituent une exploitation parasitaire plutôt qu'une participation démocratique.

Ainsi interprétée, la liberté d'action ne viole pas seulement les principes de la démocratie, mais rend également les mouvements sociaux plus vulnérables à la stratégie des détenteurs de pouvoir visant à affaiblir les mouvements par le biais d'agents provocateurs. En outre, la liberté d'agir se rapproche plus du principe capitaliste d'individualisme farouche sur le marché libre que de la démocratie participative.

On retrouve cet argument de la liberté d'action au sein des groupes favorables à la violence, parfois appelés « bloc noir », qui ont uniformément adopté le code vestimentaire noir des anarchistes et ont participé à plusieurs manifestations antimondialisation, menées dans le monde entier après celles qui se sont déroulées pour la première fois à Seattle en novembre 1999. Alors que les organisateurs et au moins 99 % des participants à ces manifestations suivaient clairement les principes de la non-violence, une toute petite minorité a estimé que la liberté d'action était politiquement correcte. Cette minorité a également estimé qu'elle avait le droit de manifester au nom du **relativisme pluraliste** et a fait valoir que l'imposition de la non-violence était autoritaire et hiérarchique.

Il existe une différence importante entre autorité et autoritaire et entre hiérarchie et hiérarchie oppressive. Les organisateurs et les participants qui souhaitaient des manifestations non violentes avaient le pouvoir d'appeler à la non-violence absolue, car la décision revenait à la majorité par le biais d'un processus démocratique. Ils *agissaient* de manière hiérarchique, car ils dépendaient des différents niveaux de structure requis pour que des groupes de personnes puissent travailler ensemble. Cependant, les partisans de la liberté d'action étaient à la fois autoritaires et hiérarchiquement oppressifs, car ils imposaient à tous leur décision de recourir à la violence. En revanche, les organisateurs de manifestations non violentes n'étaient pas autorisés à agir comme ils le souhaitaient, c'est-à-dire à organiser une manifestation non violente.

Les partisans de la liberté d'action étaient libres d'organiser leur propre manifestation à un autre moment ou à un autre endroit, et d'annoncer à l'avance qu'ils attaqueraient la police et détruiraient des biens. Toutefois, cela ne se produit jamais, car les radicaux négatifs agissant de leur côté ont besoin d'une foule de manifestants non violents pour se dissimuler et dont ils servent comme de boucliers humains. C'est là le vrai motif de leur participation à des manifestations non violentes.

Cependant, au bout du compte, la responsabilité de l'organisation d'une manifestation non violente incombe à ses organisateurs. Ceux-ci doivent adopter à l'avance une approche positive et directe, en proclamant que la manifestation sera totalement non violente, et que seuls ceux qui sont disposés à se conformer aux directives sont invités à y participer. De plus, ils doivent faire clairement valoir leur opposition aux participants qui tentent d'être violents. Cela nécessite l'inclusion par les organisateurs de plans détaillés et d'une formation relative aux processus d'organisation pour s'assurer que la manifestation sera totalement non violente.

Les rebelles négatifs sont de mauvais révolutionnaires

En dépit de leur idéologie radicale et de leur bravade, les rebelles négatifs sont généralement animés par un profond sentiment d'impuissance et de désespoir. Comme ils perçoivent les détenteurs de pouvoir et le système comme des entités toutes-puissantes, alors qu'eux-mêmes sont relativement impuissants, les rebelles négatifs ont peu d'espoir de réussir. Par conséquent, ils promeuvent des tactiques de révolte inspirées par une frustration et une colère personnelles et politiques très marquées, et les actions qui en résultent ne découlent pas d'une stratégie conçue de manière pratique. Il n'y a pas besoin de stratégie ou de responsabilité si l'on pense qu'il n'y a aucune chance

de réussir. Beaucoup de rebelles négatifs agissent avec le sentiment qu'« ils doivent agir, peu importe la situation ». Par conséquent, bon nombre de leurs actions violent les consignes visant à faire triompher le mouvement, comme le montrent les exemples suivants.

- **Les rebelles négatifs s'aliènent le grand public.** On considère aisément que les actions de masse donnant lieu à des violences publiques, à des destructions aveugles, à des échauffourées avec la police, à un mépris de la loi et au non-respect des droits d'autrui sont intolérables. Par conséquent, les actions des rebelles négatifs opposent non seulement le grand public au mouvement, mais effraient également de nombreux citoyens qui auraient pu être des sympathisants et les conduisent à défendre le statu quo et les détenteurs de pouvoir.
- **Les rebelles négatifs affaiblissent la légitimité et le pouvoir des mouvements.** La réussite et le pouvoir d'un mouvement reposent principalement sur la capacité à convaincre la majorité des citoyens ordinaires que les détenteurs de pouvoir, contrairement à lui, ne représentent en rien les valeurs, les traditions et les principes généralement défendus par la société. Les actions des rebelles négatifs ont l'effet inverse et font basculer la majorité dans l'opposition à l'activisme social.
- **Les rebelles négatifs provoquent l'affaiblissement, l'abandon et le tarissement des mouvements.** Tandis que l'énergie positive se recrée et stimule la croissance du mouvement, l'énergie négative des rebelles produit l'effet inverse. Les rebelles négatifs dissipent les mouvements en rendant le militantisme désagréable et inefficace.
- **Les rebelles négatifs légitiment les tactiques fascistes.** La violence de rue, les affrontements avec la police et les destructions sont des comportements courants du fascisme. Le comportement des rebelles négatifs pourrait donc avoir pour conséquence involontaire de légitimer un comportement que les futurs fascistes pourraient développer encore plus, en particulier en cas de dépression économique, d'oppression politique ou d'effondrement économique ou écologique. Quelle défense morale ou éthique les rebelles négatifs pourraient-ils avoir si des groupes fascistes les attaquaient brutalement ? En effet, la présence de rebelles négatifs annule le pouvoir de non-violence de toutes les manifestations auxquelles ils prennent part. C'est la raison pour laquelle les détenteurs de pouvoir engagent des agents provocateurs.

- **Les rebelles négatifs légitiment la violence policière et l'adoption par le législateur de lois contraires aux droits civils fondamentaux défendus par la manifestation.** Cela va à l'encontre d'une plus grande participation des citoyens à la vie civique, et du renforcement de la démocratie, qui constituent l'objectif des mouvements sociaux non violents.

Ce sont là quelques-unes des raisons pour lesquelles Lillian Hellman, se référant à elle-même et à d'autres, a déclaré : « les rebelles sont de mauvais révolutionnaires ».

Faire obstacle aux rebelles négatifs

Des mesures peuvent être prises pour réduire l'impact néfaste des rebelles négatifs. Les organisateurs du mouvement doivent établir des directives et des normes de comportement claires et spécifiques pour les participants, concernant à la fois à leurs affaires internes et leurs événements publics, en se basant sur la vision d'une société civile pacifique. De même, les activistes individuels doivent assumer la responsabilité de leur propre mouvement en faisant preuve de plus de maturité dans leur activisme politique. Ils doivent se demander : « comment est-ce que je joue les quatre rôles ? Suis-je un rebelle négatif ? Comment puis-je devenir un activiste plus efficace ? Mes problèmes personnels de rébellion, de culpabilité, de colère ou d'impuissance ou l'image d'activiste radical que je renvoie entravent-ils mon efficacité ? ». Ces questions pourraient être abordées avec d'autres au sein de groupes de discussion. Enfin, les activistes doivent continuer à expérimenter la démocratie participative, en apprenant notamment à trouver un équilibre entre liberté individuelle, responsabilité et imputabilité au sein des organisations et du mouvement en général.

DES RÔLES PLUS EFFICACES

Tout comme les quatre rôles inefficaces, les quatre rôles efficaces de l'activisme partagent un ensemble de caractéristiques (voir figure 2). Les activistes efficaces respectent également ceux qui jouent les autres rôles efficacement et qui constituent des alliés, tout en défiant et en négociant convenablement avec ceux qui jouent les rôles de manière inefficace. Ils cherchent également à jouer les quatre rôles, si nécessaire.

Figure 2 : activisme efficace et activisme inefficace

RÔLES EFFICACES	RÔLES INEFFICACES
-----------------	-------------------

Émancipation et espoir	Absence d'émancipation et désespoir
Attitude et énergie positives	Attitude et énergie négatives
Pouvoir du peuple : démocratie participative	Élitisme : dirigeants autoproclamés ou avant-gardistes
Stratégie et tactique coordonnées	Tactique isolée de la stratégie
Non-violence	Tous les moyens nécessaires
Promotion d'une vision réaliste et d'un changement social	Utopie irréaliste ou réforme mineure
Affirmation/coopération (situation gagnant-gagnant)	Passivité ou agressivité et compétitivité excessives
Féminisme/vérité relative/éducatif/adaptatif	Patriarcat/vérité absolue/idéologie rigide
Foi en l'humain	Dénigrement des « masses »
Paradigme de paix	Paradigme de domination

L'activiste mature

Pour qu'un mouvement soit couronné de succès, il faut que les activistes soient matures personnellement et politiquement. Les activistes doivent agir politiquement de manière à faciliter le processus de réussite des mouvements sociaux à long terme, tout en se comportant personnellement de manière pacifique. Ils doivent également garder à l'esprit les directives suivantes :

- Jouer tous les rôles de l'activisme de manière efficace.** Il existe de nombreuses raisons pour lesquelles il est normal de jouer les quatre rôles de manière inefficace, et d'autres raisons pour lesquelles il est difficile d'agir efficacement. Premièrement, le fait d'être antiautoritaire, hiérarchiquement oppressif, ou individualiste et autonome, est depuis longtemps considéré comme étant un comportement activiste social normal. Passer d'un activisme inefficace à un comportement efficace nécessite un niveau élevé de conscience personnelle et politique et de compréhension de soi. Deuxièmement, en raison du succès phénoménal de « *l'analyse déconstructive* », parce qu'ils savent ce qui est mal, les militants éprouvent souvent de la souffrance, du chagrin, de la colère et du désespoir. Ces sentiments sont exacerbés par le fait que les militants sont profondément conscients de la mesure dans laquelle les détenteurs de pouvoir officiels, ceux en qui les citoyens ont placé leur confiance, violent les valeurs de démocratie, de justice et d'équité. Ces sentiments de colère, de désespoir et de désillusion favorisent une attitude moralisatrice et un sentiment d'amertume à l'égard du

pouvoir. Enfin, dans notre société, il est normal de se défendre et de réagir de la même manière face à une attaque verbale ou physique. Mais pour agir efficacement, les activistes doivent refuser la violence à tout moment. Ils doivent atteindre un niveau de développement personnel spécial pour pouvoir réagir de manière non violente, quelle que soit la gravité de l'attaque dont ils sont victimes.

- **Considérer les activistes qui jouent d'autres rôles comme des alliés.** Il existe une forte tendance à croire que *ma* façon de voir et de faire les choses est la bonne et unique façon. De même, selon une vieille tradition, certains activistes sociaux croient que leur type d'activisme est le seul qui convienne et condamnent les activistes aux approches différentes. Un certain niveau de croissance personnelle et de transformation de soi est nécessaire pour non seulement reconnaître la nécessité pour d'autres activistes de jouer différents rôles, mais également pour les accepter consciemment et devenir un allié en louant leurs actions, en les soutenant et en coopérant avec eux.
- **Jouer les quatre rôles.** Pour que son mouvement réussisse, chaque militant doit pouvoir jouer efficacement les quatre rôles. Un jour, un activiste pourrait participer à une action de désobéissance civile non violente. Le lendemain, la même personne pourrait faire pression pour un projet de loi au Congrès, puis s'adresser à un groupe de citoyens pour expliquer pourquoi ils devraient prendre part à la lutte contre un problème social. Cela nécessite une multitude de compétences et une personnalité bien développée, mature et souple. Il faut faire preuve de rébellion, être capable de résister, de prendre des risques et de donner de sa personne. Il faut incarner un agent de changement, moins égocentrique que le résistant et souvent invisible pour éduquer et soutenir les autres activistes. Être réformateur nécessite un autre ensemble de traits de personnalité et de compétences politiques, ainsi que des façons de faire et des tenues plus ordinaires, que beaucoup de rebelles détestent au plus haut point.
- **Agir sur les émotions positives.** Parce qu'elles occupent souvent une place centrale, il est particulièrement important que les activistes agissent en tenant compte des émotions positives de compassion, d'amour et de passion pour défendre une société à la hauteur de ses valeurs. Les activistes efficaces utilisent l'énergie de leur détresse émotionnelle, en particulier leur colère, leur peur et leur frustration à l'égard des détenteurs de pouvoir, et la redirigent de manière

stratégique par le biais d'actions non violentes imaginatives et responsables.

- **Concrétiser la vision d'une société juste.** Les sociétés et les organisations dysfonctionnelles produisent et exigent à la fois des personnes dysfonctionnelles, qui créent à leur tour des mouvements sociaux dysfonctionnels. En revanche, la société juste désirée par les mouvements sociaux ne peut exister que dans la mesure où ses membres individuels se sont engagés dans une transformation personnelle et sont devenus des individus fonctionnels dont les croyances, les attitudes, le comportement et les niveaux psychologique et émotionnel sont ceux d'une société juste. Les mouvements sociaux doivent donc être explicitement impliqués dans le travail d'encouragement et de soutien de la transformation personnelle.

Arriver à une prise de conscience politique et à la transformation de soi

Il n'est pas nécessaire d'attendre d'être parfait pour participer, mais il est primordial de s'engager dans une démarche de croissance et de transformation personnelle si l'on veut être un citoyen activiste efficace. Il est possible de parvenir au développement politique de diverses manières:

- S'informer grâce à d'autres sources que les sources traditionnelles par le biais des médias alternatifs, notamment des livres, des magazines, des vidéos, des sites Web et des listes de diffusion des principaux groupes et programmes de lutte contre les problèmes.
- Se familiariser avec les groupes et les porte-parole des mouvements sociaux qui travaillent sur des problématiques qui vous importent.
- Assister à des ateliers, des conférences et des groupes de discussion.
- Participer. Il faut agir pour de bon et cesser de tergiverser.

Il existe également de nombreuses façons de s'engager dans un processus de développement personnel et de transformation. On peut en apprendre davantage sur la résolution de conflits, la formation à l'affirmation de soi, la dynamique de groupe, l'aide entre les pairs, les programmes en douze étapes, les groupes de soutien personnel et les nombreuses facettes du multiculturalisme. Un changement fondamental de caractère est primordial. Il est nécessaire de passer d'un état dysfonctionnel et dominant, considéré comme normal dans notre culture et nos systèmes sociaux, à une

paix et à une conscience informées, nécessaires à l'établissement de la société démocratique recherchée.

3

Les huit phases du mouvement social

UN MOUVEMENT SOCIAL NE CONNAÎT PAS LE SUCCÈS EN UN JOUR. Pour qu'un mouvement social soit couronné de succès, huit phases clairement définies doivent généralement être suivies. Cela prend souvent des années, voire des décennies¹. Le modèle en huit phases du plan d'action du mouvement permet aux activistes de savoir quel stade leur mouvement social a atteint, de célébrer les réussites accomplies en menant à bien les phases précédentes, et d'élaborer des stratégies, des tactiques et des programmes efficaces pour achever la phase en cours et passer à la suivante.

Les mouvements sociaux abordent généralement des problématiques majeures, telles que les droits civils des Afro-Américains, la guerre au Vietnam, le système de santé universel ou la mondialisation économique dominée par les entreprises. Cependant, ces nobles objectifs sont trop abstraits pour mobiliser le grand public. Par conséquent, les stratèges des mouvements sociaux divisent leurs problèmes en un certain nombre de sous-problèmes majeurs spécifiques et organisent un sous-mouvement pour chacun d'eux. Par exemple, le mouvement de lutte contre la mondialisation économique des sociétés est composé de nombreux sous-mouvements, notamment le mouvement contre l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), le mouvement contre l'Accord multilatéral sur l'investissement (AMI), le sous-mouvement en faveur de l'annulation de la dette des pays du tiers monde, le sous-mouvement contre des sociétés spécifiques qui emploient des travailleurs dans des ateliers clandestins et le sous-mouvement qui organise des programmes de commerce équitable, pour n'en citer que quelques-uns.

Le processus de réussite des mouvements sociaux implique donc de nombreux sous-mouvements qui traversent les huit phases de la réussite du plan d'action du mouvement. À tout moment, on peut considérer que le mouvement global se trouve à une phase spécifique du plan d'action, tandis que chacun de ses sous-mouvements peut progresser à travers les huit phases

¹ La progression d'un mouvement à travers les huit phases est holarchique et non hiérarchique. Bien que chaque phase successive ait ses propres caractéristiques, elle inclut également toutes les phases précédentes. Un mouvement de la sixième phase, par exemple, peut avoir des aspects des cinq précédentes.

à un rythme différent. En fin de compte, ce processus affecte le climat culturel, social et politique au point où il devient plus onéreux pour les détenteurs de pouvoir de poursuivre leurs politiques que de les modifier. Même les sous-mouvements infructueux peuvent contribuer à ce processus de construction. Enfin, lorsque l'intégralité du mouvement atteint son objectif principal, de nombreux autres sous-objectifs sont automatiquement considérés comme réussis, tandis que d'autres sont poursuivis dans le cadre d'un nouveau mouvement.

Le modèle en figure 1, qui illustre les huit phases d'un mouvement social réussi, fournit une description générale de chacune de ces phases et le rôle que jouent généralement le mouvement, les détenteurs du pouvoir et le public à chacune. Le modèle définit également les objectifs pour chaque phase, les pièges habituels et la situation de crise qui permet de terminer chaque étape et prépare le terrain pour passer à la suivante. On remarque que tant que l'opposition n'atteint pas la quatrième phase, on ne considère généralement pas qu'il s'agisse d'un mouvement social.

PHASE UN : SITUATION NORMALE

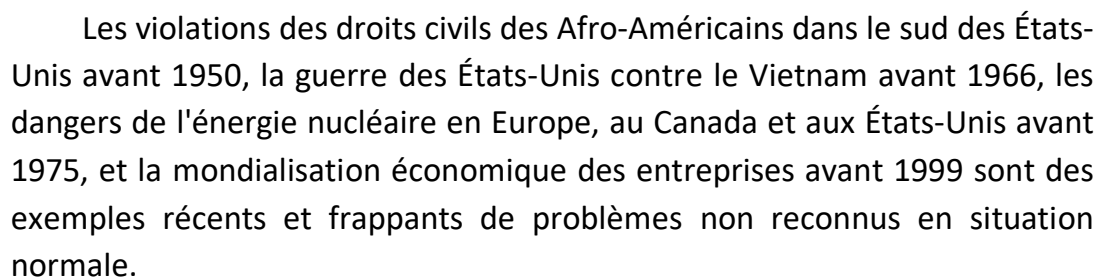


Stagnation : c'est une période d'immobilisation et de déclin. L'environnement politique et social est corrompu, la vision ou les idées de personnes de principe sont traitées avec apathie ou rejet, mais ces personnes doivent rester fidèles à leurs principes.

(Extrait du *Yi Jing*, « Le Livre des mutations »)

De nombreuses situations constituent une violation flagrante de la démocratie, de la liberté, de la justice, de la paix, de la protection de l'environnement, de la satisfaction des besoins humains fondamentaux et des autres valeurs fondamentales de la société, largement partagées et entretenues. Ces situations ont forcément une origine. Elles sont créées et soutenues par les systèmes politique, économique et social de la société, qui sont généralement régis par les détenteurs de pouvoir par l'intermédiaire d'institutions privées et publiques. Les deux principaux détenteurs de pouvoir contemporains sont les entreprises et les États. Les problèmes sociaux sont également alimentés par divers aspects de la culture d'une société, tels que ses croyances, sa vision du monde, ses mythes et ses rituels et l'état de conscience de ses citoyens.

Figure 1 : Les huit phases du processus de réussite du mouvement social



L'opposition à ces situations et politiques implique un petit nombre de personnes et passe inaperçue. Lorsque les problèmes sont portés à l'attention

du public, l'opposition est plus ridiculisée que soutenue. Par exemple, les femmes qui revendiquaient leurs droits en 1848 étaient considérées comme excentriques ou folles. Par conséquent, les efforts de l'opposition sont relativement inefficaces.

Il existe trois principaux types de groupes d'opposition :

- Les organisations d'opposition professionnelles (OOP)
- Les groupes idéologiques ou dissidents de principe
- Les groupes de base représentant les victimes

Les organisations professionnelles d'opposition sont généralement des organisations centralisées et formelles de niveau local, régional ou national dotées d'un dirigeant central puissant, soutenu par des équipes réduites de bénévoles. Grâce à un travail, des recherches et des analyses critiques, assidus les OOP ont généralement accès à des informations contraires à ce que le grand public croit savoir et développent des perspectives et des analyses qui contredisent radicalement celles des détenteurs de pouvoir et des idées reçues.

Les groupes dissidents de principe sont généralement de taille réduite, peu pris en considération, inefficaces et paraissent beaucoup trop radicaux à l'heure actuelle (comme les premières manifestations pour « l'interdiction de la bombe nucléaire » organisées à la Maison Blanche par les quakers en 1959). Au cours de la première phase, ces groupes organisent des manifestations non violentes, des rassemblements, des piquets de grève et des actions occasionnelles de désobéissance civile. Parce qu'ils défendent des valeurs humaines profondément ancrées, les groupes dissidents de principe sont souvent une lueur de moralité dans les ténèbres.

Les groupes de base sont composés de citoyens locaux qui s'opposent aux situations et aux politiques actuelles, mais ne bénéficient pas encore du soutien de la majorité de la population, même au niveau local. Ils promeuvent une vision progressiste et représentent le point de vue des victimes, fournissent des services directs aux victimes et peuvent également mener des actions analogues à celles des deux autres groupes d'opposition.

Les détenteurs de pouvoir

Les détenteurs de pouvoir promeuvent des politiques favorables aux élites sociales, économiques et politiques privilégiées et puissantes, tout en violant les intérêts et les valeurs de la grande majorité de la population et de la société dans son ensemble. Les détenteurs de pouvoir travaillent avec diligence pour créer et contrôler les canaux considérés comme « normaux »

des systèmes sociaux, des institutions publiques et privées et des médias au moyen desquels ils réalisent leurs objectifs. Ils maintiennent ces politiques et pratiques odieuses principalement en les éloignant de l'attention du public, du feu des projecteurs et ne les font pas figurer parmi les questions très controversées à l'ordre du jour au sein de la société.

Cette stratégie consistant à dissimuler les politiques et les pratiques peu scrupuleuses aux yeux et à la connaissance du grand public est délibérée, car les détenteurs de pouvoir savent pertinemment que si la population connaissait la vérité, elle serait bouleversée et exigerait un changement. Les détenteurs de pouvoir trompent les citoyens en opposant des mythes à des secrets sociétaux, et des politiques officielles à des politiques réelles.

Aujourd'hui, même les dictatures militaires les plus brutales affichent une image publique de démocratie parlementaire et vantent leurs politiques officielles acceptables, le tout étant étayé par le prétexte d'un vote public. Cependant, leurs réelles pratiques impliquent une oppression soutenue par la force physique, y compris l'intimidation, les passages à tabac, la torture, l'emprisonnement et la mort, ainsi que des sanctions sociales et économiques contre toute opposition.

Le public

Aux États-Unis et dans d'autres sociétés industrialisées de tradition démocratique, le consensus politique et social entretient les politiques officielles des détenteurs de pouvoir et le statu quo, car le grand public ignore que les conditions sociales et les politiques et pratiques réelles des détenteurs de pouvoir violent leurs valeurs et leurs intérêts personnels. La population croit aux explications fournies par les détenteurs de pouvoir, qui justifient leurs politiques en fonction des principes les plus élevés de la société. Par conséquent, le public n'est généralement pas au courant des problèmes sociaux graves et de l'implication des détenteurs de pouvoir. Au cours de la première phase, seulement 5 à 10 % de la population est mécontente en raison du problème social et en désaccord avec les politiques des détenteurs de pouvoir. Cependant, dans les pays dirigés par des gouvernements plus ouvertement dictatoriaux, la grande majorité de la population peut ne pas être d'accord avec les politiques et les pratiques du gouvernement, mais par peur et à cause de l'impossibilité de s'organiser en toute sécurité, le peuple ne prend que peu de mesures.

Les objectifs

À cette étape, les objectifs de l'opposition sont:

- s'informer ;
- définir et documenter l'existence d'un problème grave, de la manière dont il viole les principes et valeurs largement reconnus, et le rôle spécifique des détenteurs de pouvoir dans l'entretien de ce problème ;
- élaborer des organisations et des infrastructures d'opposition actives, aussi réduite leur taille soit-elle ;
- commencer à aborder la deuxième phase ; et
- par-dessus tout, croire que le changement social est possible et que les membres de l'opposition peuvent aider à y parvenir.

Les pièges

Les principaux dangers en situation normale sont:

- se sentir bloqué ; et
- croire que l'on n'est qu'une victime impuissante qui ne peut rien y faire.

La naïveté politique, c'est-à-dire faire aveuglément confiance aux détenteurs de pouvoir et au système social et croire qu'ils traitent et résolvent les problèmes sociaux, entraîne un sentiment de blocage. Les détenteurs de pouvoir promeuvent la croyance en l'impuissance à empêcher la population d'agir pour modifier le statu quo.

Situation de crise

À la base, un petit nombre de citoyens nouvellement impliqués se rendent compte de l'existence d'une situation de crise et que ni les détenteurs de pouvoir officiels ni nombre d'anciennes organisations d'opposition professionnelles n'ont l'intérêt ou la capacité de résoudre le problème par les voies habituelles du système social en place. Ils se rendent compte qu'ils doivent affronter eux-mêmes les institutions officielles et utiliser les canaux officiels non seulement pour tenter, de manière honnête, de faire modifier les politiques et les pratiques, mais aussi pour prouver que les canaux habituels permettant aux citoyens de participer efficacement au processus démocratique ne fonctionnent pas.

Conclusion

En situation normale, l'atmosphère politique est calme, parce que les détenteurs de pouvoir défendent leurs doctrines et leurs politiques officielles avec succès tout en dissimulant leur comportement réel. Ainsi, ils continuent de violer les principes de la société sans que l'opinion en soit consciente et

sans tenir compte des problèmes prioritaires de la société. L'opposition est très modérée et les opposants perdent espoir, parce qu'ils pensent que le problème continuera indéfiniment et qu'ils se sentent impuissants. On perçoit toutefois que les contradictions entre les pratiques actuelles des détenteurs de pouvoir et les principes et valeurs chers à la société alimentent un mécontentement populaire susceptible de donner lieu à des changements spectaculaires.

PHASE DEUX : DÉMONTRER L'ÉCHEC DES INSTITUTIONS OFFICIELLES



Des débuts difficiles : Chaque nouvelle aventure commence par une certaine confusion, car nous abordons dans le royaume de l'inconnu. Il est de notre devoir d'agir, mais nous n'avons pas suffisamment de pouvoir ; nous devons faire le premier pas.

(Tiré de *Yi Jing*, « Le Livre des mutations »)

L'intensité de l'émotion et de la colère de l'opinion nécessaire pour donner lieu à des mouvements sociaux n'est possible que lorsque la population se rend compte que les politiques gouvernementales contredisent un certain nombre de croyances, de valeurs ou de principes largement répandus. La colère de l'opinion grandit lorsque les autorités trahissent sa confiance en usant de leur pouvoir pour tromper le peuple, et pour gouverner sans se soucier du droit ni de la justice. Selon la philosophe Hannah Arendt, « il est probable que les gens sont davantage poussés à l'action par le dévoilement de l'hypocrisie que par les conditions en place »².

L'opposition

L'opposition doit prouver qu'il existe un problème et que les pouvoirs publics et les institutions officielles contribuent effectivement à l'engendrer et à le perpétuer. Par conséquent, l'opposition doit recueillir des faits concrets et des éléments de preuve par des recherches approfondies. Elle doit démontrer que les pratiques des autorités et des institutions gouvernementales portent atteinte aux valeurs de la société et trahissent la confiance de la population.

L'opposition doit aussi tenter d'utiliser tous les moyens officiels, dont sont censés disposer les citoyens pour participer au processus démocratique, afin d'influencer les politiques sociales et les programmes liés au problème

² Hannah Arendt, *On Revolution* (New York, NY: Viking Press, 1963).

en cause. Cela implique de se rendre auprès de chaque organe décisionnel pertinent, que vous soyez les bienvenus ou non, pour prouver qu'ils ne remplissent pas leurs fonctions. Cela implique de témoigner, de remettre en question, et de porter plainte dans chaque organe de l'appareil bureaucratique à l'échelon local, régional et national, et ce, pour les organismes aussi bien publics que privés. L'opposition peut également intenter des actions auprès des tribunaux et s'adresser aux législateurs locaux, régionaux et nationaux.

On ne peut s'attendre à des résultats positifs immédiats. L'objectif n'est pas d'avoir gain de cause dans l'immédiat, mais de démontrer que les détenteurs du pouvoir et la bureaucratie institutionnelle entravent le processus démocratique. Cependant, certaines de ces procédures juridiques ou parlementaires peuvent aboutir et directement donner lieu à un changement social. Par exemple, après 20 ans de procès devant les tribunaux, le Fonds de défense juridique de la NAACP (Association nationale pour l'avancement des personnes de couleur) a obtenu gain de cause devant la Cour Suprême des États-Unis en 1954 (*Brown vs. Board of Education of Topeka*). Ce jugement a mis fin au principe du « séparés, mais égaux », donnant ainsi une base légale au mouvement d'intégration scolaire et au mouvement plus large en faveur des droits civils qui a suivi.

Les détenteurs du pouvoir

Les détenteurs du pouvoir luttent contre l'opposition par les voies habituelles, et y parviennent généralement facilement, tout en continuant de mener leurs politiques et leurs programmes. À ce stade, les détenteurs du pouvoir ne se sentent ni menacés ni inquiets, et ils traitent les problèmes par la voie **bureaucratique**. Ils gèrent discrètement les plaintes des citoyens par le biais des canaux et bureaux officiels existants, tout en prolongeant autant que nécessaire les démarches bureaucratiques. Normalement, les citoyens finissent par se frustrer et abandonnent, ce qui résout le problème pour le détenteur du pouvoir. Ainsi, le problème potentiel reste loin des yeux et des oreilles du public.

Le public

L'opinion publique continue de soutenir les politiques officielles du gouvernement et le statu quo, car la conscience de la majorité reste inchangée. Mais même un faible niveau de contestation des politiques peut soulever l'opposition de l'opinion publique, la faisant passer de 10 % à 20 %. Malgré tout, le problème ne fait toujours pas la une de l'actualité et ne figure

pas dans la liste des doléances de la société, malgré le peu d'attention accordée par les médias aux activités des opposants, ou leur condamnation par les détenteurs de pouvoir.

Objectifs

À ce stade, les objectifs du mouvement sont :

- documenter le problème, y compris le degré d'implication des détenteurs du pouvoir et des institutions ;
- enregistrer les tentatives d'utilisation des voies habituelles de participation citoyenne dans les institutions démocratiques liées au problème du cas d'espèce, et de prouver qu'elles ne fonctionnaient pas ;
- devenir des experts ; et
- construire de nouvelles organisations d'opposition qui démarrent à petite échelle avant de se développer et de s'étendre à de nombreux territoires nouveaux.

Piège à éviter

À ce stade, les principaux pièges à éviter sont :

- croire que les problèmes sociaux peuvent être résolus uniquement par les organisations d'opposition professionnelles (OOP) employant des méthodes traditionnelles et faisant appel aux institutions ;
- ne pas mobiliser une opposition populaire généralisée ; et
- continuer de se sentir impuissants et désespérés, parce que le système ne fonctionne pas comme il devrait et que les institutions et détenteurs du pouvoir semblent inflexibles.

Crise

La crise qui conclut la phase deux éclate lorsque les activistes de la base comprennent que le fonctionnement normal des détenteurs du pouvoir, le système politique, les institutions publiques et leurs procédures trahissent la confiance que public place en eux. Ils se rendent compte ensuite qu'une action politique extraparlamentaire sera nécessaire pour s'attaquer sérieusement au problème et amener un changement social.

Conclusions

Cette phase peut s'avérer particulièrement décourageante. Le problème persiste et les politiques des détenteurs de pouvoir se poursuivent sans relâche, il y a peu de dissension publique et la cause n'est que peu médiatisée,

et enfin la situation semble devoir perdurer. Et en effet, cela peut être le cas. Cependant, les efforts de l'opposition à ce stade peuvent éventuellement servir à prouver que le « roi est nu », et renforcer le mouvement à un stade ultérieur. Pour surmonter cette phase, il faut être vaillant, opiniâtre et persévérant.

PHASE TROIS : CONDITIONS DE MATURATION



Rassemblement : C'est le moment où les gens se rassemblent en communautés. Il faut maintenir des liens forts à travers le respect de principes moraux idoines. C'est seulement par la force morale du recueillement que le monde peut s'unir.

(Tiré de *Yi Jing*, « Le Livre des mutations »)

Avant qu'un nouveau mouvement social n'émerge, les bonnes conditions doivent être réunies au fil du temps, généralement sur de nombreuses années. Ces conditions sont, notamment, le contexte nécessaire des événements historiques ; une population croissante et mécontente de victimes et de leurs alliés ; et une opposition naissante, autonome, venue de la base. Ensemble, ces éléments agissent en synergie, ou avec davantage de force qu'ils n'en auraient séparément. Ils encouragent le mécontentement face aux conditions actuelles et aux politiques, et suscitent l'espoir que les citoyens activistes créeront le changement.

Les forces exercées par l'Histoire se jouent généralement sur le long terme : ce sont de grandes tendances de fond et des événements qui aggravent le problème, le matérialisent, qui suscitent l'ire de certaines catégories de populations ; des événements qui font naître les espoirs et favorisent un nouvel activisme. Certains de ces éléments échappent au contrôle de l'opposition. Par exemple, dans les années 1960, toutes les conditions étaient réunies pour le mouvement afro-américain des droits civiques. Les États-Unis faisaient l'apologie de la liberté et de la démocratie dans le monde pour se poser en rivaux du communisme et rallier à leur cause les pays d'Afrique noire nouvellement indépendants. En outre, une importante migration de Noirs vers le Nord et leur intégration dans l'armée à la fin de la Seconde Guerre mondiale ont rendu de plus en plus difficile le maintien de la ségrégation. Enfin, la décision de la Cour suprême en faveur de l'intégration scolaire (1954, *Brown vs Board of Education of Topeka*) a fourni une base juridique pour accorder des droits civiques complets aux Noirs.

L'opposition

Un processus de maturation, sans précédent et inattendu, se déroule au sein du mouvement d'opposition. Les groupes de victimes et leurs alliés voient naître en eux une conscience du problème et un mécontentement croissants. Ils prennent conscience de toute la gravité du problème, de la trahison de valeurs essentielles largement répandues dans l'opinion, de la façon dont ils sont touchés et dont les détenteurs du pouvoir et leurs institutions contribuent, illégalement, à entretenir cette situation délétère.

Ce mécontentement peut être causé par:

- **Une aggravation des conditions de vie, réelle ou perçue :** par exemple, la construction de centaines de nouvelles centrales nucléaires dans les années 1970 a suscité le mécontentement de dizaines de millions d'Américains qui vivaient à proximité.
- **Des attentes croissantes :** par exemple, la nouvelle vague d'étudiants noirs dans les années 1960, qui s'estimaient être des citoyens à part entière, se voyaient refuser le simple droit de se faire servir leur repas dans les cafétérias.
- **La personnalisation du problème :** par exemple, les photographies du magazine Life immortalisant les 100 soldats américains tués au Vietnam ou le meurtre de quatre religieuses au Salvador en 1980 ont donné un visage humain à ces conflits pour le grand public.

Les mécontents toujours plus nombreux dans le pays constituent discrètement de nouveaux groupes autonomes locaux, qui forment ensemble une « nouvelle vague » d'opposition populaire qui est indépendante des OOP établies. Ces groupes sont bien vite désabusés face aux institutions, aux canaux officiels, aux détenteurs du pouvoir, dont ils comprennent qu'ils ont intérêt à préserver le statu quo. Dans le même temps, ces groupes s'opposent de plus en plus aux OOP établies. Ils considèrent que ces dernières sont engagées dans un processus sans issue avec les détenteurs du pouvoir.

À ce stade, de petites manifestations locales et des **campagnes** d'action non violente commencent à dramatiser le problème, ce qui le médiatise quelque peu. Ces manifestations serviront de prototypes à une action directe lors de la prochaine phase. En outre, de nouveaux sites Internet, des listes de distribution, et quelques visionnaires nomades, jouant un rôle clé, alertent le public, l'inspirent et donnent l'impulsion à une vague toujours plus puissante de groupes d'opposition locale. Cela se fait à l'aide d'informations, d'analyses, d'idéologies, de stratégies et tactiques, de formation, de réseautage, espoir,

et en vue d'une opposition croissante. Il est également essentiel que des réseaux et des groupes clés préexistants soient disponibles pour fournir un soutien, des ressources, des organisateurs et des stratèges, de la solidarité et des participants supplémentaires au nouveau mouvement à venir. Dans le mouvement des droits civiques des Afro-américains, ce sont les Églises noires et les universités qui ont joué ce rôle. Dans le mouvement actuel contre la mondialisation néolibérale, plusieurs organisations existantes étaient disponibles et se sont jointes au combat, telles que Public Citizen, le Conseil des Canadiens, Global Exchange et la Ruckus Society.

Détenteurs du pouvoir

Bien que cela les irrite, les détenteurs du pouvoir restent relativement indifférents à cette agitation, car ils croient encore qu'ils peuvent contenir l'opposition grâce à une gestion ferme des institutions sociales, politiques, économiques et médiatiques traditionnelles. Les politiques officielles ne sont pas contestées dans la vie publique, et la grande majorité des citoyens continuent donc d'y adhérer, ce qui fait que les véritables politiques menées restent inconnues de la population.

Public

Les politiques et les pratiques des détenteurs du pouvoir font l'objet d'un consensus parmi le public, car le problème n'est pas à l'ordre du jour pour la société. Et pourtant, l'opinion commence à prendre conscience du problème, notamment au niveau local, et cela donne lieu à une nouvelle vague de contestation et de mécontentement à l'encontre des détenteurs du pouvoir. Par conséquent, la part de l'opinion publique qui conteste les politiques et pratiques actuelles des détenteurs du pouvoir grimpe discrètement, jusqu'à atteindre 30 %.

Objectifs

Le but de cette phase est de contribuer à créer les conditions pour la phase d'« émergence » du mouvement social. Les objectifs du mouvement sont les suivants :

- aider à susciter et à reconnaître l'apparition de diverses conditions indiquant que le mouvement est mûr, et qui ouvrent la voie à l'émergence du mouvement ;
- créer, inspirer et préparer la nouvelle vague de personnes et de groupes formant de nouveaux réseaux ; offrir des formations au leadership ; et offrir son expertise ;

- préparer des réseaux et groupes préexistants, que le problème concerna bientôt et qui seront bientôt impliqués dans le mouvement qui se prépare ;
- donner un visage humain au problème en associant des visages aux statistiques concernant les victimes ; et
- créer de petites manifestations et campagnes non violentes pouvant servir de prototypes et de terrain d'entraînement pour les phases d'émergence du mouvement.

Piège à éviter

Certains des risques principaux à ce stade sont les suivants :

- se décourager et perdre de nouveaux militants, parce qu'on n'a pas reconnu les conditions de « maturation » d'un nouveau mouvement social ; et
- permettre à la bureaucratie, au formalisme et au pouvoir centralisé des principales OOP d'écraser la créativité, l'indépendance et la spontanéité des nouveaux groupes de la base.

Crise

Le nombre de groupes et de militants de la base augmente, et la déception et le mécontentement des gens croissent en raison du problème qui les inquiète ainsi que des méthodes pédagogiques et parlementaires habituelles qu'ils ont employées pour y remédier. Ces sentiments s'exacerbent jusqu'au point de rupture.

Conclusions

Les conditions sont réunies pour l'émergence d'un nouveau mouvement social. À ce stade, nous sommes en présence d'un problème critique qui semble s'aggraver, d'atteintes manifestes aux libertés par les détenteurs du pouvoir, d'un mécontentement grandissant, de nombreuses victimes, de conditions historiques favorables, de réseaux préexistants et d'une nouvelle vague d'opposition de la base. Et pourtant, personne ne soupçonne qu'un mouvement social d'ampleur est sur le point d'éclater ;: ni le public, ni les détenteurs du pouvoir, ni la nouvelle vague des militants.

PHASE QUATRE : ÉMERGENCE



Masse critique : C'est un moment crucial d'excès d'éléments forts. On entreprend des actes courageux non pas par la force, mais en cherchant leur sens véritable pour accomplir la tâche, quoi qu'il arrive. Restez alliés aux personnes en dessous de vous. C'est semblable aux crues, qui sont temporaires.

(Tiré de *Yi Jing*, « Le Livre des mutations »)

Les nouveaux mouvements sociaux surprennent et choquent tout le monde lorsqu'ils font irruption à la une de tous les médias, au journal télévisé du soir et dans les journaux. Du jour au lendemain, un problème social qui était passé inaperçu devient un sujet de société dont tout le monde parle. Cela commence par un incident très médiatisé et choquant, un **événement déclencheur**, suivi d'une campagne d'action non violente comprenant de grands rassemblements, des manifestations et des actes de désobéissance civile dramatiques qui se répètent bientôt dans les communautés locales du pays ou à l'étranger.

L'événement déclencheur est un incident qui révèle au grand public un grave problème social, de façon dramatique et saisissante. On peut établir un parallèle avec l'arrestation de Rosa Parks, pour avoir refusé de s'asseoir à l'arrière d'un bus de Montgomery, en Alabama ; avec l'annonce par l'OTAN, le 12 décembre 1979, du déploiement d'armes nucléaires américaines Pershing 2 et de missiles de croisière en Europe ; ou encore avec les manifestations de novembre et décembre 1999 à Seattle contre l'Organisation mondiale du commerce. Les événements déclencheurs peuvent être des accidents ou des actions prévues par les détenteurs du pouvoir, les individus ou le mouvement.

L'événement déclencheur révèle pour la première fois, avec éclat au grand public qu'il existe un problème social grave et que les politiques et pratiques délibérées des détenteurs du pouvoir causent et perpétuent le problème en trahissant des valeurs sociales répandues ainsi que la confiance du public. L'événement inspire un profond sentiment d'indignation à la majorité de la population. Par conséquent, le public réagit avec passion, exige une explication des détenteurs du pouvoir et est disposé à s'informer davantage au sujet du mouvement. À cette occasion, de nombreuses personnes participent à des manifestations non violentes pour la première fois. L'événement déclencheur sert également d'appel à l'action pour la

nouvelle vague de groupes d'opposition de mouvements locaux qui se sont formés partout dans le pays à la phase précédente.

Mouvement

Le nouveau mouvement social prend son élan lorsque l'opposition militante organise une campagne d'action non violente immédiatement après l'événement déclencheur, et lorsque les actions non violentes sont ensuite reproduites à travers le pays, voire dans d'autres pays. Les actions non violentes peuvent prendre diverses formes, par exemple des défilés et des rassemblements de masse, des boycotts, des grèves et des occupations de locaux, et elles comprennent souvent des éléments de désobéissance civile à certains moments et dans certains lieux. Les actions non violentes attirent l'attention du public sur le problème et alimentent les tensions sociales au fil du temps. Ce processus de « théâtralisation de la politique » crée une crise sociale qui transforme un problème de société en un problème critique d'ordre public, qui figure dès lors parmi les sujets de société brûlants.

Le succès du mouvement à ce stade est largement renforcé par le recours aux ***campagnes d'action par le sociodrame***. Il s'agit de manifestations spectaculaires et enthousiasmantes dans lesquelles les participants reproduisent concrètement les rouages et les mécanismes permettant aux détenteurs du pouvoir de mener à bien leurs politiques liées au problème à résoudre. Les manifestations sociodramatiques révèlent clairement au public la façon dont les détenteurs de pouvoir trahissent les valeurs de la société, et elles montrent que c'est le mouvement, et non pas l'autorité, qui promeut et représente ces valeurs, principes et traditions. Elles se concluent généralement par des actes de désobéissance civile non violente et sont répétées dans diverses communautés à travers le pays, voire dans d'autres pays.

Ce sont des ***manifestations-dilemme***, qui font perdre aux autorités le soutien du public, quelle que soit leur réaction. Les dirigeants sont face à un dilemme : s'ils ignorent les manifestants, ils ne pourront mettre en œuvre leurs politiques. En revanche, si les autorités harcèlent, agressent ou interpellent les manifestants, le problème reste médiatisé et la sympathie du public pour les manifestants augmente, pendant que croît le mépris pour les autorités. Souvent le nombre de manifestants augmente, à mesure que davantage de citoyens sont appelés à agir.

Par exemple, lors des occupations de restaurants dans les années 1960, partout aux États-Unis les Noirs s'asseyaient aux comptoirs séparés pour déjeuner. Lorsque des foules de Blancs les ont attaqués et que la police les a

arrêtés, l'opinion s'est émue et a pris le parti des manifestants. Toutefois, si la police ne faisait rien, soit les étudiants devaient être servis, soit ils restaient assis là, à occuper les sièges. Les restaurateurs devaient choisir entre servir les étudiants manifestants ou perdre des clients et risquer la faillite.

On appelle parfois cette dynamique le ju-jitsu non violent, car la force écrasante des sanctions des autorités et de la police se retourne contre l'État lui-même. Plus les autorités font usage de force contre le mouvement, plus l'opposition se développe contre les autorités, qui déclenchent l'attaque. Cependant, pour que cela fonctionne, les militants doivent être totalement non violents.

Le nouveau mouvement émerge à mesure que les campagnes d'action non violente et leurs manifestations sociodrame sont reprises dans les diverses communautés du pays. Par exemple, la manifestation à Seattle a été suivie de manifestations à Washington, à Philadelphie, à Los Angeles et ailleurs. En 1977, l'occupation du réacteur nucléaire de Seabrook a suscité un soutien spontané et des manifestations sur le même modèle, partout aux États-Unis. En quelques mois, des centaines de nouveaux groupes antinucléaires de la base se sont formés et ont commencé à occuper les centrales nucléaires près de chez eux.

Le mouvement a pris de l'ampleur grâce aux actions spontanées entreprises par des milliers de personnes à travers le pays et grâce aux nouveaux groupes de manifestants formés (ou bien les anciens groupes réinvestis). Ces nouveaux groupes adoptent généralement des structures organisationnelles souples qui reposent sur la démocratie participative directe, une structure formelle minimale, une prise de décision par consensus et une adhésion mal définie. Ensemble, ces groupes forment une nouvelle vague d'action non violente du mouvement. C'est une force nouvelle, qui n'est pas officiellement liée aux OOP établies ni aux groupes traditionnels de contestation idéologique. La méthode la plus utilisée à ce stade est la manifestation et la résistance, c'est pourquoi la phase d'émergence est souvent associée à la fonction de « rébellion » de l'activisme.

Qu'est-ce qui fait émerger les mouvements sociaux ?

Premièrement, les mouvements sociaux émergent, car les conditions idoines ont été réunies au cours des trois premières phases. Deuxièmement, l'événement déclencheur et les campagnes d'action non violente avertissent l'opinion qu'il existe un problème, et celle-ci est scandalisée par la contradiction entre les valeurs et principes chers à la société et les politiques et comportements effectifs des autorités. Troisièmement, un nouveau climat

de crise sociale et de sensibilisation du public donne un espoir aux nombreux citoyens souhaitant militer, et cela les encourage à agir. Quatrièmement, la reproductibilité des actions non violentes offre aux militants de la base un moyen efficace de s'engager concrètement en faveur d'une cause. Enfin, de nombreuses personnes rejoignent le mouvement, car cela donne un sens à leur vie et leur donne l'occasion mettre leurs convictions en pratique.

À ce stade, les OOP risquent d'empêcher le mouvement de prendre de l'ampleur. Elles disposent de gros budgets, d'équipes professionnelles, de conseils d'administration qui entretiennent des liens directs ou indirects avec les institutions et autorités traditionnelles, et dépendent des fondations qui les financent. Pour toutes ces raisons, toutes les grandes OOP sont prudentes sur le plan politique et se situent plutôt du côté conservateur de la gauche, sur l'échiquier politique. Les besoins organisationnels peuvent prendre le pas sur les choix d'action politique – et on peut le comprendre. À cet égard, les OOP sont à l'opposé des rebelles de la nouvelle vague de contestation, avec leurs groupes informels, à petit budget, qui organisent des actions non violentes et de la désobéissance civile après l'événement déclencheur. Les OOP dans tout le pays peuvent saper le soutien du public en divers endroits du pays, se réclamer d'une ligne idéologique politiquement correcte, et accuser n'importe quel groupe de contestataires d'être politiquement incorrect, minant ainsi leur crédibilité.

Détenteurs du pouvoir

À ce stade, les détenteurs du pouvoir sont choqués, bouleversés et en colère : la boîte de Pandore est ouverte. Ils se rendent compte qu'ils n'ont pas su respecter les trois règles du contrôle politique et social :

- Maintenir le public dans l'ignorance du problème, et tenir celui-ci loin des médias, et loin des sujets de société brûlants.
- Entretenir chez les citoyens un sentiment de découragement et d'impuissance tel qu'ils croient inutile d'entreprendre des actions sociales pour remédier au problème.
- Isoler les citoyens les uns des autres et les concentrer sur la recherche du gain plutôt que de travailler pour le bien commun.

Les détenteurs du pouvoir défendent leurs politiques en adoptant la ligne dure, et ils critiquent le nouveau mouvement, le qualifiant de radical, dangereux, inspiré du communisme, violent, dirigé par des étrangers, et irresponsable. Seule une poignée d'élus politiques soutiennent le

mouvement, tandis que la plupart des hommes politiques traditionnels continuent de soutenir les politiques et programmes de l'autorité.

Public

Le public est alerté et informé par le mouvement, par le biais des médias et par le contact direct avec la nouvelle vague de militantisme au niveau local, par la base, dans l'ensemble du pays. L'abondante couverture médiatique de l'événement déclencheur et des spectaculaires manifestations non violentes du mouvement a pour effet non seulement d'informer l'opinion au sujet du problème social, mais aussi d'exprimer la position du mouvement social pour la première fois. Jusqu'à présent, le public n'avait entendu que la version officielle des détenteurs du pouvoir. En raison des contradictions flagrantes entre les politiques des autorités et les valeurs et principes répandus dans la société – contradictions mises à jour au moment du décollage –, la part du public qui s'oppose aux politiques réelles des autorités monte à 40 %, puis plus de 50 %.

Objectifs

À ce stade, les objectifs précis du mouvement sont :

- créer un nouveau mouvement social de la base à l'échelle nationale ;
- faire la lumière sur les vraies politiques et pratiques des détenteurs du pouvoir et les dénoncer à l'opinion, et en faire un sujet de société ;
- créer une plateforme publique pour que le mouvement puisse informer le grand public ;
- créer une dissonance sur la question dans l'opinion, en lui offrant constamment deux points de vue contradictoires sur la réalité : celui du mouvement et celui des détenteurs du pouvoir ;
- obtenir la sympathie et le soutien de la majorité des gens ; et
- être reconnu comme l'opposition légitime.

À ce stade, l'objectif ou l'attente ne sont *pas* que les détenteurs du pouvoir changent d'avis, de politiques ou de comportement.

Pièges à éviter

À ce stade, les principaux pièges à éviter sont :

- la naïveté politique ; s'attendre à ce que les autorités cèdent en raison de l'ampleur de l'opposition ;
- l'épuisement, la dépression et l'abandon du mouvement en raison d'attentes irréalistes selon lesquelles le mouvement social serait censé triompher à cette phase ;

- l'incapacité à voir dans la phase d'émergence un succès phénoménal pour le processus, aboutissant à la victoire ; et
- développer une attitude de bien-pensance arrogante, de totalitarisme idéologique, de violence et de suffisance.

Crise

La phase d'émergence est normalement la phase la plus courte et dure généralement entre six mois et deux ans. Après cette période spectaculaire et passionnante, un nombre croissant de militants se rend compte des limites de la contestation et du « rôle de rebelle », en tant que méthode principale du mouvement. De plus, le grand nombre de citoyens ordinaires qui rejoint le mouvement au niveau local joue le rôle d'agents de changement dans l'organisation au niveau local et l'information du public. Dans le même temps, bon nombre des militants rebelles désespèrent, car ils s'attendaient à avoir rapidement gain de cause grâce à des actions directes non violentes.

Conclusion

La phase de décollage est un moment enthousiasmant, avec un événement déclencheur, des actions spectaculaires ; les esprits sont échauffés, un nouveau mouvement social est sous les feux des projecteurs, et des tensions sociales suscitent une crise des valeurs et des principes de la société ainsi qu'un débordement d'énergie. C'est également la phase qui distingue le rebelle. Un problème social précédemment ignoré est dévoilé, tout comme les véritables politiques des autorités, ce qui crée un nouveau problème public. En deux ans, la majorité de l'opinion s'est ralliée au mouvement, et celui-ci progresse vers la phase six. Malheureusement, un grand pourcentage des militants, notamment de nombreux rebelles, ne perçoit pas que ce processus est une réussite. Au contraire, ils le perçoivent comme un signe que le mouvement a échoué et que leurs propres efforts ont été vains. En conséquence, de nombreux rebelles et activistes naïfs passent à la phase cinq.

PHASE CINQ : SENTIMENT D'ÉCHEC



Retraite : Vous pouvez maintenant souffrir d'un conflit intérieur basé sur le décalage entre vos idéaux et la réalité. Il est temps de se retirer et de réfléchir à plus long terme pour ensuite pouvoir progresser. La vengeance et la haine risquent d'obscurcir votre jugement et de vous écarter d'une retraite pourtant nécessaire.

Le sentiment d'échec se fait ressentir au moment même où le mouvement connaît un succès insolent. Dans son ensemble, il a atteint à la fin de la phase quatre tous les objectifs de la phase d'émergence et progresse avec succès vers la sixième phase, où il bénéficiera du soutien de la majorité de l'opinion, alors même que certains activistes du mouvement ne partagent pas ce succès.

Mouvement

Après un an ou deux, les grands espoirs d'une victoire rapide entretenus dans la phase d'émergence du mouvement laissent inévitablement la place au désespoir, car certains activistes commencent à croire que leur mouvement est en passe d'échouer. Il n'a pas atteint ses objectifs et, à leurs yeux, il n'y a pas eu de « véritables » victoires. Ils commencent à croire que les détenteurs du pouvoir sont trop puissants et déterminés à ne pas changer de politique. De plus, les détenteurs du pouvoir et les médias affirment que le mouvement est mort, qu'il est sans importance ou qu'il n'existe plus. À la phase cinq, les activistes aussi pensent que le mouvement est mort, car le nombre de manifestations et d'actions de désobéissance civile a considérablement diminué et il ne ressemble plus du tout à ce qu'il était pendant la phase d'émergence. Au cours de la cinquième phase, de nombreux activistes adoptent des attitudes cyniques, voire des comportements destructeurs.

En réalité, le problème n'est pas que le mouvement n'a pas atteint ses objectifs, mais que les activistes avaient des aspirations irréalistes en pensant possible d'atteindre les objectifs à long terme dans un délai aussi court. Les activistes désespérés sont incapables d'envisager le mouvement sous cet angle et de reconnaître les progrès accomplis sur la voie du succès, progrès qu'ont été la création d'un mouvement social massif et populaire, l'inscription du problème à l'ordre du jour de la société et le ralliement de la majorité de l'opinion publique.

Paradoxalement, la participation au mouvement tend à réduire la capacité des activistes à identifier les succès à court terme. À travers leur participation au mouvement, les activistes découvrent l'énormité du problème, la souffrance des victimes agonisantes et la complicité des détenteurs du pouvoir autrefois dignes de confiance. L'intensité de cette expérience tend à accroître le désespoir et la réticence à accepter d'autres succès que l'atteinte de l'objectif final.

Cependant, l'incapacité des détenteurs du pouvoir à changer de position ou de politique est un mauvais indicateur de la progression du mouvement.

Les détenteurs du pouvoir sont le dernier segment de la société qui changera d'opinion et de politique, et plus la population verra que les détenteurs du pouvoir enfreignent les valeurs de la société et ignorent l'opinion de la majorité démocratique, plus les coûts politiques seront élevés pour les détenteurs du pouvoir qui poursuivent ces politiques.

L'image qu'ont la plupart des gens d'un mouvement social vital et efficace est celle de la phase d'émergence, avec ses manifestations géantes, ses actions de désobéissance civile, le battage médiatique, les crises et les démonstrations politiques continues, mais tout cela n'a qu'un temps. Les mouvements qui réussissent la phase d'émergence passent bientôt au stade de la maturité (décrit ci-dessous), où ils sont beaucoup plus puissants, mais aussi plus calmes. Bien que les mouvements atteignant le stade de la maturité semblent plus petits et moins efficaces en passant d'une action de masse très médiatisée à une organisation de base moins visible, ils grandissent en réalité énormément en taille et en puissance. La large participation au niveau local, apparemment invisible, donne au mouvement son pouvoir aux niveaux national et international.

À ce stade, de nombreux activistes sont épuisés et décrochent à cause du surmenage et du temps passé en trop longues réunions, en crises et en conflits organisationnels internes et en raison de la prolongation des actions, de la violence du mouvement et des sentiments d'échec, de désespoir et d'impuissance. De plus, la plupart sont incapables de garder le rythme, de s'accorder suffisamment de repos, de loisirs et de divertissement et d'assumer leur vie personnelle. Une autre raison qui explique que de nombreux activistes soient déprimés à ce stade est qu'ils sont incapables de changer leur vision du processus du mouvement pour passer du succès de la protestation et des manifestations de masse à la conquête de l'opinion. Certains, imaginant une période de crise de courte durée, ont rejoint le mouvement pour obtenir une solution rapide et ne sont pas préparés à une participation à long terme et aux tâches nécessaires à l'organisation de la base.

En conséquence, alors que la majorité des activistes passe à l'organisation de la sixième phase, de nombreux rebelles estiment que le mouvement est concrètement en train d'être abandonné. Frustrés, certains adoptent des attitudes et des comportements plus agressifs, combatifs et parfois même violents, car ils estiment que la non-violence n'a pas donné de résultats. D'autres créent des groupes dissidents dédiés aux actions de combat, comme le Comité d'action directe présent sur le site de la centrale

nucléaire de Seabrook en 1979, affirmant que l'organisation du mouvement était elle-même devenue conservatrice ou oppressive.

L'un des arguments erronés utilisés pour défendre l'activité négative des rebelles est qu'ils donnent l'impression à travers leur extrémisme que le mouvement dominant est modéré et ainsi plus acceptable pour l'ensemble de la population. Mais la vérité est à l'opposé. Les activités destructrices sont désapprouvées par les autres activistes et la population et font invariablement plus de mal que de bien au mouvement. Ces méthodes sont également préconisées par des agents provocateurs qui veulent détruire le mouvement ou l'instrumentaliser pour leurs propres buts.

Enfin, de nombreux activistes sont incapables de passer à la sixième phase, car ils ne possèdent ni les connaissances ni les compétences nécessaires pour comprendre, participer et organiser la phase de la maturité. Par exemple, les meneurs non violents jouent traditionnellement dans la phase d'émergence d'un mouvement un rôle déterminant de leadership et de formation dans le cadre des actions de protestation non violentes engagées. Malheureusement, ils disparaissent pratiquement au stade de la maturité, car ils ne disposent ni de la compréhension ni des compétences nécessaires pour former des activistes à participer aux prochaines étapes vers le succès.

Détenteurs du pouvoir

Les détenteurs du pouvoir tentent de discréditer le mouvement en condamnant publiquement l'activité des rebelles négatifs et des activistes. Ils peuvent même alterner la tactique du bon flic et du méchant flic. La police pourra adopter à certaines occasions une stratégie de non-violence pour afficher une image publique de retenue et gagner la confiance de la population. Elle utilisera à d'autres occasions la force massive et excessive contre le mouvement, en particulier contre les rebelles négatifs ou les principaux dirigeants. Cette stratégie provoque des réactions encore plus négatives de la part des rebelles et effraie toute la population qui, craignant les actions « dangereuses » du mouvement, continue de soutenir les détenteurs du pouvoir.

Les principaux médias qualifient généralement le mouvement de rebelle négatif. Si 10 000 personnes suivent une manifestation non violente et que 10 cassent les vitrines d'un grand magasin ou jettent des pavés sur les forces de l'ordre, cette violence du mouvement fera la une des journaux du lendemain ou les grands titres des journaux télévisés. À ce stade, les agents provocateurs du pouvoir peuvent infiltrer le mouvement pour y créer des dissensions, la discorde et retourner la population contre le mouvement.

Population

Pendant la phase d'émergence, la population est partagée, ne sachant pas qui ou quoi croire. Si beaucoup sont d'accord avec les buts suivis par le mouvement, ils craignent également de se ranger du côté des dissidents et de perdre la sécurité apportée par les détenteurs du pouvoir et le confort du statu quo. À ce stade, les citoyens se répartissent à peu près de façon égale entre les détenteurs du pouvoir et le mouvement.

Les mouvements violents, les actes de rébellion et, aux États-Unis, une attitude qui semble être antiaméricaine ont tendance à éloigner les gens et à les effrayer jusqu'au point de soutenir à nouveau les détenteurs du pouvoir. Ces comportements font que beaucoup de personnes concernées abandonnent ou ne rejoignent pas le mouvement. La population ne fait pas de distinction entre les rebelles négatifs et le courant dominant et non violent du mouvement. C'est pourquoi la stratégie consciente des détenteurs du pouvoir et des médias est d'assimiler le courant dominant du mouvement aux rebelles négatifs pour discréditer le mouvement aux yeux de la population et inciter les citoyens à soutenir à nouveau l'ordre en place. C'est l'une des raisons pour lesquelles le rebelle négatif est si dangereux et qu'il faut s'en protéger.

Objectifs

L'objectif principal du mouvement est d'aider les activistes bloqués à la phase cinq à rattraper le mouvement social et à passer à l'étape suivante. À la phase cinq, les activistes devraient :

- reconnaître que le mouvement est passé à la sixième phase et assumer à ce stade le rôle approprié et
- utiliser le cadre stratégique du plan d'action du mouvement (PAM) pour évaluer le mouvement, recenser les succès et développer des stratégies à court terme et des tactiques qui cadrent avec les objectifs à long terme et le processus normal de succès.

Le mouvement lui-même devrait :

- créer des structures organisationnelles démocratiques et des processus dynamiques de groupe effectifs et efficaces,
- former les activistes au modèle des quatre rôles (MQR) afin qu'ils connaissent la différence entre les différentes façons, efficaces et inefficaces, de jouer les quatre rôles et de respecter ceux qui jouent des rôles différents,

- adopter une politique stricte de non-violence et contrer les tendances rebelles négatives qui commencent à se manifester à la fin de la quatrième phase et qui prolifèrent à la cinquième et
- former les activistes pour les aider à passer d'un modèle relationnel de contrôle à un modèle de coopération.

Pour guider et former les activistes sur le long terme, le mouvement doit changer sa structure organisationnelle. Il existe trois archétypes organisationnels : hiérarchique, laisser-faire (ou anarchique) et démocratie participative.

Dans leur désir de quitter une organisation hiérarchique et oppressive, les groupes croient à tort que l'alternative est l'absence de structures et de leaders. Une organisation sans structure ni règle n'est pas une démocratie, mais une catastrophe où les personnes les plus autoritaires et oppressives contrôlent et dominent le groupe.

Au début, la structure lâche ou anarchique permet la liberté de flexibilité, de créativité, de démocratie participative, d'indépendance et de solidarité nécessaire aux décisions rapides et aux actions non violentes radicales, y compris la désobéissance civile, en particulier au début de la phase d'émergence. Mais cette liberté devient après trois mois un handicap, car cette structure organisationnelle du laisser-faire entraîne par la suite un excès d'inefficacité, l'épuisement des participants et la domination du groupe par les participants les plus autoritaires et oppressifs. Le processus de prise de décision ressemble plus à l'individualisme brutal du capitalisme dans un marché libre qu'à l'idéologie de la démocratie participative. Les organisations démocratiques ont besoin d'une structure et de règles favorisant la participation et le leadership.

Pièges à éviter

La cinquième phase présente de nombreux pièges, notamment :

- l'incapacité des personnes à voir que le mouvement est sur le chemin de la réussite.
- l'émergence des sentiments d'impuissance, de désespoir et la sensation d'épuisement.
- le rôle central joué par le comportement et les actions des rebelles négatifs.
- l'apparition d'une tendance au totalitarisme idéologique, certains activistes soutenant que leur point de vue est le seul politiquement correct et qu'ils suivent la seule voie possible.

- l'imposition de la « tyrannie de l'absence de structure » par certains activistes persuadés que les notions de démocratie et de liberté sous-tendent l'absence de structure organisationnelle et de leadership.
- l'incapacité du mouvement à passer de la phase quatre (« protestation ») à la phase six du mouvement de changement social.

Crise

Cette étape commence alors que le mouvement est encore en phase d'émergence et se poursuit pendant encore quelques années alors que le reste du mouvement progresse vers l'étape du soutien par une majorité de l'opinion publique. L'apogée de la phase du sentiment d'échec dure un ou deux ans, au cours desquels elle attire toute l'attention des médias. Ce n'est cependant qu'une courte étape qui disparaît rapidement, soit parce que ses membres sont épuisés et abandonnent, soit parce qu'ils reconnaissent l'inutilité ou la dangerosité de cette approche et qu'ils rejoignent le mouvement en adoptant l'attitude des activistes de la phase six.

Conclusion

La crise d'identité et d'impuissance est une expérience personnelle pour de nombreux activistes qui croient à tort que leur mouvement a échoué et ne se rendent pas compte qu'il s'agit en réalité le processus normal de réussite. Les dirigeants du mouvement peuvent réduire les sentiments de désespoir et d'impuissance en proposant aux activistes un cadre stratégique à long terme, tel que le modèle PAM à huit phases qui les aidera à prendre conscience qu'ils sont puissants et que leur mouvement n'est pas mis en échec, mais qu'il gagne. Le mouvement doit également donner à ses participants des directives claires de non-violence absolue. Celles-ci doivent être largement diffusées et acceptées par toutes les personnes impliquées dans les activités soutenues par le mouvement. De plus, cette politique de non-violence doit être appliquée en organisant la formation à la non-violence de tous les participants aux manifestations et en disposant de structures et de méthodes de « maintien de l'ordre » utilisées dans les manifestations.

Les activistes doivent comprendre ce que les détenteurs du pouvoir savent déjà, à savoir que le pouvoir politique et sociétal appartient en dernier ressort au peuple et non aux détenteurs du pouvoir. Ils doivent reconnaître que leur propre mouvement social est puissant et progresse sur la voie normale du succès. Les rebelles négatifs doivent prendre conscience des conséquences néfastes de leur comportement et adopter un activisme plus

efficace. Les activistes peuvent s'aider à atteindre une certaine maturité en formant des groupes de soutien dans le cadre desquels ils pourront assumer leur vie personnelle, réduire leur sentiment de culpabilité, s'amuser, éviter l'isolement et comprendre et participer à l'élaboration de la stratégie et de la tactique du mouvement.

PHASE SIX : SOUTIEN DE LA MAJORITÉ DE L' OPINION PUBLIQUE



Changement : Les forces en jeu sont en conflit, laissant la voie ouverte au changement. L'avenir doit être particulièrement clair et un grand dévouement est nécessaire. La transformation doit être réalisée progressivement, sans violence, sans comportement discordant ni excessif. Les résultats mènent à une nouvelle ère progressiste, mais ne sont pas acquis tant que le changement n'est pas intervenu.

(Yi Jing, « Le Livre des mutations »)

À la phase six, la mission principale du mouvement passe de la crise protestataire à la création d'un changement social à travers une lutte à long terme du peuple contre les détenteurs du pouvoir. L'agent de changement remplace le rebelle en tant que principal acteur du mouvement. Le mouvement gagne progressivement le soutien d'une plus grande partie de la population qui s'oppose maintenant à la politique en vigueur et envisage des solutions alternatives. L'étape du soutien de la majorité de l'opinion publique est généralement un long processus d'érosion des forces sociales, politiques et économiques qui permettent aux détenteurs du pouvoir de conduire leur politique. C'est un processus lent et imperceptible de transformation sociale qui crée un nouveau climat social et suscite un consensus politique en renversant ceux qui existaient à l'étape des temps normaux.

Mouvement

Pour cette sixième phase, le mouvement doit développer une stratégie ambitieuse. Trop souvent, celle-ci a consisté à produire un calendrier d'événements comportant une série de campagnes sans lien, des activités éducatives et des réactions aux nouvelles politiques des détenteurs du pouvoir. Pour être efficace, la grande stratégie de la phase six doit inclure un ensemble de programmes stratégiques, de nouveaux modèles d'organisation

et de leadership et des objectifs stratégiques qui conduiront le mouvement à travers les douze phases qui mènent à la septième phase.

Programme stratégique

- **Éduquer et convertir massivement la population.** À ce stade, l'objectif fondamental du mouvement est d'éduquer, de convertir et d'impliquer tous les segments de la population à travers une large variété d'outils et de moyens, en particulier la prise de parole en public, des tableaux d'information placés dans les supermarchés, la distribution de tracts et l'organisation de manifestations, le tout restant basé sur l'éducation en face à face des citoyens par leurs pairs pour que le problème reste présent aux yeux du public.
- **Renforcer les organisations populaires.** La clé du succès de la sixième phase réside finalement dans les efforts d'organisation continus et quotidiens des activistes locaux, efforts qui incluent la sensibilisation et l'engagement constant des citoyens locaux. Cela ne peut être fait que par une large variété d'organisations locales ayant relativement peu de personnel rémunéré, mais disposant d'un grand nombre de bénévoles.
- **Redéfinir le problème afin de faire ressortir ses impacts sur tous les segments de la société.** Pour gagner à sa cause la grande majorité de la population, le mouvement doit montrer à tous les segments de la société qu'ils constituent ensemble cette majorité. Il doit montrer à chacun de ces segments, parents, étudiants, travailleurs, chômeurs, enseignants, policiers, propriétaires, locataires, SDF, personnes âgées, femmes, minorités raciales, etc. comment la politique des détenteurs du pouvoir violent leurs valeurs et leurs principes particuliers ainsi que leur intérêt personnel, et ce qu'ils peuvent faire à ce sujet.
- **Construire la structure organisationnelle d'un vaste mouvement.** La structure organisationnelle du mouvement doit être pluraliste et englober tous les segments de la société en impliquant dans le mouvement et de différentes façons les organisations, associations et réseaux, parfois seuls, parfois ensemble, comme lors d'événements de coparrainage. Le mouvement doit également intégrer des personnes et des organisations qui assumeront efficacement les quatre rôles de l'activisme : citoyen, rebelle, agent de changement et réformateur.

- **Utiliser efficacement les institutions et les processus politiques et sociaux traditionnels.** À mesure que le mouvement gagne du soutien, il peut utiliser avec succès les principaux canaux de participation politique. Les organisations et leurs membres peuvent désormais s'adresser aux conseillers municipaux, aux responsables d'institutions gouvernementales et privées et aux candidats aux élections, assister aux réunions et aux audiences des commissions et élaborer des consignes de vote à l'efficacité croissante. Bien que le recours aux structures et procédures institutionnelles traditionnelles serve à éduquer la population et renforcer le mouvement, il peut également remporter de réels succès judiciaires, politiques et législatifs. Ces succès préparent sur plusieurs années la voie de la victoire finale du mouvement. Par exemple, des centrales nucléaires sont arrêtées aux niveaux local et national, même si le pouvoir central et l'ensemble de l'industrie nucléaire maintiennent toujours l'objectif de construire davantage de centrales nucléaires.
- **Recourir de façon sélective à des activités et des actions non violentes.** Bien que les actions non violentes aboutissent parfois à des succès immédiats, leur objectif principal est d'aider à atteindre les objectifs de chaque étape du mouvement. Au cours de la phase six, le mouvement utilisera un large éventail de méthodes et de programmes, mais devra continuer à recourir à des actions, rassemblements et campagnes non violentes, voire à la désobéissance civile si cela est nécessaire ou profitable. Comme les personnes sont impliquées à ce stade dans de nombreux programmes différents et que beaucoup ne voient plus la nécessité ou le but des démonstrations non violentes, le nombre des participants aux manifestations nationales ou locales est généralement bien inférieur au nombre des participants aux grandes manifestations organisées pendant la phase d'émergence. Cependant, lorsque le mouvement est dans sa phase de soutien majoritaire, le nombre total de personnes participant chaque année aux manifestations organisées dans le pays augmente réellement, car ces actions se déroulent dans des centaines de communautés locales à travers le pays et se rapportent à différents sous-problèmes.
- **Développer des programmes d'engagement citoyen.** Le mouvement doit développer des programmes dans lesquels un grand nombre de citoyens et d'institutions ordinaires mènent des activités qui enfreignent directement la politique et les programmes des

détenteurs du pouvoir. Les programmes de participation citoyenne diffèrent des démonstrations traditionnelles et peuvent fournir des services aux victimes, remettre en cause les traditions, politiques, lois et pratiques actuelles, promouvoir les principes ou les valeurs qui sont au cœur du problème, modéliser une alternative ou réaliser les solutions alternatives recherchées. Ils dynamisent le mouvement et responsabilisent les citoyens en leur permettant de prendre des mesures éthiques sans devoir attendre que l'État ou les entreprises changent leurs lois ou leurs politiques.

L'exemple classique d'engagement citoyen est le programme de Gandhi proposant que les Indiens extraient le sel de la mer ou tissent leur propre fil pour en faire des vêtements alors que les Britanniques interdisaient la production de sel et la fabrication de vêtements dans le pays. Aux États-Unis, le mouvement Sanctuaire des années 1980 est un autre exemple. En prenant de grands risques, des centaines de personnes, de groupes, de communautés religieuses et de villes du pays se sont engagés dans la désobéissance civile en abritant des réfugiés politiques d'Amérique centrale, à une époque où l'administration américaine les recherchait, les arrêtait et les expulsait. Ces programmes d'engagement citoyen éduquent et convertissent la population, affichent des valeurs et des politiques alternatives, montrent publiquement l'ampleur de l'opposition populaire, sapent l'autorité des détenteurs du pouvoir dans la réalisation de leurs objectifs politiques et construisent le changement depuis la base vers le haut.

- **Répondre aux « événements de re-déclenchement ».** Les *événements de re-déclenchement* sont des événements déclencheurs qui interviennent aux phases six, sept et huit. Deux exemples de ces événements sont les accidents des centrales nucléaires de Three-Mile Island (1979) et de Tchernobyl (1986) qui sont intervenus respectivement deux et neuf ans après l'occupation en 1977 du site nucléaire de Seabrook, occupation qui a lancé le mouvement antinucléaire. L'événement de re-déclenchement provoque la répétition de la phase d'émergence. L'incident crée une crise publique qui ramène le problème à la une des journaux. Les activistes organisent rapidement des rassemblements et des manifestations de masse, de nouveaux niveaux d'éducation et de conversion du public sont atteints et les détenteurs du pouvoir sont fortement poussés à prendre les mesures correctrices. Ce retour à la quatrième phase peut durer des semaines ou des mois, et le

mouvement revient ensuite à la sixième phase avec un plus large soutien de la population et une détermination accrue.

Modèles d'organisation et de leadership

À mesure que le mouvement passe de la phase d'émergence à un soutien de la majorité de l'opinion, les styles d'organisation et de leadership doivent être modifiés pour s'adapter au modèle démocratique participatif. Cette disposition organisationnelle maximise les avantages et minimise les inconvénients des modèles hiérarchiques oppressifs et anarchistes spontanés. Les organisations démocratiques participatives ont besoin de *davantage* de structures et de processus performants que les modèles traditionnels pour être efficaces, flexibles et durables.

De même, la sixième phase est une période critique pour les équipes et les programmes des organisations nationales, régionales et locales créées par le nouveau mouvement dans leur effort de coordination et de consolidation des nombreux groupes locaux. Le danger vient des futurs POO traditionnels qui placent les egos, les carrières et le maintien de l'organisation avant les besoins du mouvement. Si l'équipe d'organisation se comporte comme si *elle* était le mouvement, la base s'assèche et le mouvement perd en puissance. Le but premier des POO du mouvement devrait donc être de servir, nourrir et responsabiliser la base ainsi que de promouvoir la démocratie participative au sein de leur propre organisation et du mouvement dans sa globalité.

Objectifs stratégiques

Pour mener efficacement la sixième phase du mouvement, les activistes doivent en connaître les objectifs stratégiques. En l'absence d'un ensemble viable d'objectifs stratégiques, les activistes ne pourront pas relier leurs activités quotidiennes aux processus permettant d'atteindre l'objectif final du mouvement. Tous les mouvements ont des objectifs propres, mais les stratégies suivantes sont communes à la plupart.

- **Maintenir dans la durée le problème sous le feu des projecteurs publics et au rang des priorités sociales.** Un des objectifs fondamentaux du mouvement est de maintenir sous la lumière des projecteurs la politique des détenteurs du pouvoir et les conditions sociales qui en résultent et qui violent les principes, les valeurs, les intérêts et les convictions de la grande majorité de la population. Cela contribue au fil du temps à créer les conditions sociales et politiques nécessaires au changement, car répéter sans cesse la vérité permet de détruire les illusions sociales. Par exemple, le mouvement contre

la guerre du Vietnam a affirmé pendant plus de dix ans à la population américaine que les États-Unis ne luttent pas pour la démocratie et la liberté du peuple vietnamien, mais qu'ils se battaient contre la population vietnamienne en soutenant une dictature militaire oppressive. Cette idée était au début ridiculisée, car elle n'était uniquement défendue que par l'extrême gauche radicale. Elle est finalement devenue l'opinion majoritaire.

- **Se rappeler que la population ciblée par le mouvement est l'ensemble des citoyens et non des détenteurs du pouvoir.** Le premier objectif du mouvement n'est pas de changer le point de vue des détenteurs du pouvoir, mais de convaincre et d'impliquer tous les citoyens en général. Les détenteurs du pouvoir répondent aux revendications d'une population éduquée, perturbée, éveillée et active, et non aux activistes sociaux, aussi justes soient-ils.
- **Définir chacune des principales revendications du mouvement et de leurs sous-mouvements respectifs et développer pour chacune d'elles des stratégies et des tactiques distinctes.** Les mouvements sociaux poursuivent généralement un objectif final global tel que l'instauration de l'universalité des soins de santé ou l'attribution des droits civiques et fondamentaux aux femmes, aux Afro-Américains, aux personnes handicapées, aux LGBT ou aux enfants. Des années et des décennies seront nécessaires à ces mouvements sociaux pour atteindre leurs objectifs finaux. Le processus de la réussite consiste à définir et à atteindre tout au long du chemin des sous-objectifs tels que l'obtention du droit de vote, la possibilité de manger au restaurant, de prendre le bus ou de bénéficier de la même éducation. Chacun de ces sous-objectifs a son propre sous-mouvement, qui se situe dans sa propre étape et son propre PAM séparés. Lorsqu'un nouveau mouvement social arrive à la sixième phase, de nombreux autres sous-objectifs apparaissent, chacun ayant son propre sous-mouvement.
- **Guider le mouvement dans la dynamique du conflit engagé contre les détenteurs du pouvoir.** Conduire un mouvement social revient à jouer aux échecs. Les activistes et les détenteurs du pouvoir appliquent constamment des tactiques de mouvement et de contre-mesures elles-mêmes incluses dans le cadre d'une stratégie plus vaste visant à gagner la population et à créer les conditions qui renforceront leur propre position. Le mouvement tente de créer les conditions morales et politiques qui saperont le soutien populaire qui

permet aux détenteurs du pouvoir de poursuivre leur politique. Les détenteurs du pouvoir, quant à eux, continuent de changer leur politique pour maintenir le statu quo. L'objectif du mouvement est de continuer à affaiblir la position des détenteurs du pouvoir et à augmenter le coût social, politique et économique que ces derniers devront payer pour poursuivre leur politique.

- **Promouvoir des alternatives qui, au-delà de simples réformes, incluent un changement de paradigme.** Le mouvement doit non seulement protester contre la politique actuelle, mais également proposer des solutions alternatives spécifiques. Les activistes apprennent au cours de la lutte que le problème est bien plus grave qu'ils ne le pensaient. Ils commencent à prendre conscience que leurs préoccupations initiales n'étaient que les symptômes de problèmes structurels beaucoup plus importants et plus profonds. C'est pourquoi le mouvement continue de proposer de plus larges revendications et est finalement obligé de promouvoir une nouvelle vision du monde ou un nouveau paradigme. Par exemple, il est devenu évident que les idées de la société sur les relations intimes devaient changer quand les mouvements des femmes ont pris conscience du nombre de femmes maltraitées chez elles, comme cela avait été le cas pour le rôle des femmes dans la société.

Les douze étapes de la sixième phase

La sixième phase est souvent une période difficile pour les activistes. L'enthousiasme, les grands espoirs, les grandes manifestations, les actions non violentes et la couverture médiatique de la phase d'émergence se sont calmés. Les détenteurs du pouvoir, les experts et même de nombreux activistes affirment que le mouvement est mort. Les rebelles dynamiques et les efforts de protestation ont été remplacés par un grand nombre d'organisations isolées et de manifestations qui pour beaucoup n'aboutiront pas. Les problèmes sociaux liés à la politique des détenteurs du pouvoir sont toujours présents, voire empirent. Malgré la recrudescence d'activité et le programme complet des manifestations, cette période peut alors se révéler décourageante.

À la phase six, la réalité de la réussite d'un mouvement est assez différente de la perception commune. Au moment où le soutien de la majorité de l'opinion est acquis, les mouvements sociaux qui réussissent traversent douze étapes au cours desquels le mouvement crée lentement, presque imperceptiblement, les conditions sociales qui conduiront éventuellement au

succès de la septième phase. Ce succès se matérialise tout d'abord à travers l'atteinte de certains sous-objectifs importants et leurs sous-mouvements, puis éventuellement à travers l'atteinte de l'objectif fondamental du mouvement général. Connaître les étapes du processus peut aider les activistes à maintenir l'espoir, devenir plus autonomes, plus heureux et capables de développer sciemment les stratégies et les tactiques appropriées qui guideront avec succès le mouvement tout au long de la sixième phase.

1. **Le problème est inclus parmi les priorités sociales de la société et y est maintenu.** La clé de la démocratisation d'un problème et de l'efficacité d'un mouvement social consiste à inscrire le problème à la fois parmi les priorités sociales et politiques et à l'y maintenir sur une longue période. Placer un problème sous les projecteurs de la société et parmi les priorités politiques représente clairement 75 % du chemin vers la réussite du mouvement³. Le problème étant placé sous les projecteurs, le critère temps passe du côté du mouvement et la population est alertée, éduquée et impliquée dans le problème. Ce sont les éléments essentiels de la stratégie de démocratisation d'un mouvement de résolution d'un problème social.

De l'autre côté, la première ligne de défense des détenteurs du pouvoir pour poursuivre leur politique et conserver le statu quo est antidémocratique. Ils ont pour objectif de garder le problème à l'écart de la population et des priorités sociales et politiques. Ils savent que leur position tend à se dégrader lorsqu'elle est placée sous l'attention du public pendant une longue période. Les détenteurs du pouvoir sont plus efficaces quand les problèmes sont placés en dehors de la sphère publique.

2. **Le mouvement s'opposant à la politique actuelle des détenteurs du pouvoir est soutenu par la majorité de l'opinion.** Les sondages d'opinion montrent qu'une majorité des personnes interrogées sur le problème de base s'oppose aux conditions actuelles et à la politique des détenteurs du pouvoir. Il est cependant important de reconnaître que si la majorité du public peut s'opposer aux conditions actuelles et à la politique suivie par les détenteurs du pouvoir, il n'est peut-être pas encore prêt à soutenir la nouvelle politique et les nouveaux programmes préconisés par le mouvement. En réalité, il peut même être d'accord avec l'opposition (représentée

³ Roger W. Cobb and Charles D. Elder, *Participation in American Politics: The Dynamics of Agenda-Building* (Boston, MA: Allyn & Bacon, 1972).

par le mouvement) à une politique donnée et soutenir par ailleurs d'autres politiques auxquelles le mouvement s'oppose. Et peut-être ne pas soutenir encore les solutions alternatives que le mouvement préconise. Par exemple, des personnes ont pu s'opposer à une invasion du Nicaragua par les États-Unis, tout en restant cependant favorables au plan américain consistant à envoyer de l'aide aux « combattants de la liberté » de la *contra* qui tentaient de renverser le gouvernement sandiniste démocratiquement élu.

3. **Les détenteurs du pouvoir changent de stratégie.** Alors que les anciennes politiques sont discréditées et que la majorité de la population y est opposée, les détenteurs du pouvoir adoptent une nouvelle politique tout en maintenant leurs buts et objectifs initiaux. Par exemple, alors que la majorité de la population était opposée à la guerre du Vietnam, les États-Unis ont rapatrié leurs troupes, mais ont intensifié les bombardements et le soutien à l'effort de guerre du Sud-Vietnam.
4. **Le mouvement contrecarre chaque nouvelle stratégie des détenteurs du pouvoir.** Le mouvement doit obtenir le soutien de la majorité de l'opinion pour s'opposer à chaque nouvelle stratégie des détenteurs du pouvoir. Ce processus visant à contrecarrer chaque nouvelle stratégie des détenteurs du pouvoir peut durer plusieurs années. À tout moment, les détenteurs du pouvoir ont à leur disposition un certain nombre de stratégies et de programmes différents auxquels le mouvement s'oppose. C'est pourquoi il a développé des sous-objectifs, chacun ayant son propre sous-mouvement, pour s'opposer aux principales stratégies des détenteurs du pouvoir.
5. **Il est plus difficile pour les détenteurs du pouvoir de mettre en œuvre leurs nouvelles stratégies, et leur capacité à poursuivre leur politique à long terme s'affaiblit.** Comme le mouvement et l'opinion s'opposent à leurs anciennes stratégies, les détenteurs du pouvoir sont obligés d'adopter de nouvelles stratégies palliatives à plus haut risque qui affaiblissent généralement leur position et sont plus difficiles à maintenir à long terme, car la plupart des nouvelles stratégies et politiques des détenteurs du pouvoir violent de façon encore plus évidente les valeurs et les sensibilités de la population et sont donc plus facilement dénoncées par le mouvement.

Par exemple, pour renverser le gouvernement sandiniste du Nicaragua dans les années 1980, l'administration de Ronald Reagan

n'a pas pu recourir à la méthode traditionnelle d'intervention militaire américaine directe. Elle a été contrainte d'adopter une nouvelle stratégie consistant à aider au développement des *contras* en tant que force fantoche destinée à renverser les sandinistes, stratégie plus difficile à réaliser et qui s'est révélée extrêmement coûteuse et meurtrière.

6. **Développer des campagnes stratégiques.** Le mouvement doit identifier les principaux soutiens sur lesquels comptent les détenteurs du pouvoir pour mener à bien leur politique, puis concevoir des campagnes créatives d'action sociale qui réduisent ou éliminent ces soutiens. Par exemple, l'objectif des détenteurs du pouvoir de construire un millier de centrales nucléaires dépendait de l'augmentation constante de la consommation d'électricité, du soutien des citoyens à l'énergie nucléaire, de subventions et de protections gouvernementales massives et de centaines de milliards de dollars pour la construction des centrales. Le mouvement antinucléaire a stratégiquement lancé des programmes pour traiter chacun de ces points.
7. **Élargir le problème et les objectifs.** Les mouvements commencent par un problème spécifique que les gens considèrent comme particulièrement choquant pour leur sensibilité et qui les incite à commencer à agir. À mesure que les activistes s'impliquent dans ce problème, ils sont informés d'autres problèmes, certains encore plus étendus et plus dévastateurs que le premier. Par exemple, le mouvement visant à mettre un terme à l'invasion imminente du Nicaragua par les États-Unis a rapidement élargi son objectif en s'opposant à toutes les formes d'intervention américaine, non seulement au Nicaragua, mais également dans toute l'Amérique centrale.

Mais l'élargissement du problème peut être décourageant et déprimant pour de nombreux activistes. Au lieu de résoudre un problème sérieux, leur activité au sein du mouvement les a conduits à s'apercevoir que les conditions actuelles sont bien pires que celles qu'ils avaient initialement imaginées et que le pouvoir et les entreprises sont derrière cette situation. Les activistes peuvent sensiblement réduire ce sentiment en considérant que l'élargissement du problème est un phénomène normal de la sixième phase lorsque leur mouvement progresse de manière satisfaisante sur le chemin de la réussite.

8. **Bénéficier d'un solide support de l'opinion publique contre la politique suivie par les détenteurs du pouvoir.** Après des années d'éducation, de débats et de confrontations avec la succession de stratégies fantaisistes et autres stratagèmes de relations publiques, les activistes et les citoyens en général développent une opposition plus forte, plus profonde et mieux informée des politiques des détenteurs du pouvoir.
9. **Promouvoir des solutions alternatives et un changement de paradigme.** Il existe un avantage à ne pas gagner trop vite après la phase d'émergence. De nombreux activistes n'ont jamais vraiment pris conscience ce qui sous-tendait leurs oppositions morale et éthique à la politique actuelle et n'ont pas examiné de près les alternatives et leurs implications. Pour de nombreux problèmes, plusieurs années d'engagement sont parfois nécessaires pour que les activistes soient pleinement éduqués et clairement informés des solutions alternatives. Ne pas atteindre dès le départ les objectifs du mouvement donne par conséquent aux activistes et à l'ensemble de la société le temps nécessaire pour réfléchir au problème, rejeter la série d'alternatives inacceptables proposées par les détenteurs du pouvoir et développer des solutions alternatives appropriées.

Le mouvement doit non seulement plaider en faveur des réformes qui remédieront aux symptômes des problèmes sociaux, mais aussi promouvoir un changement de paradigme et une nouvelle vision plus large du monde qui cause et entretient le problème. Par exemple, il ne suffit pas de s'opposer au développement de l'énergie nucléaire aux États-Unis. Les activistes doivent également faire valoir que plutôt que de promouvoir l'utilisation maximale des énergies fossiles, la politique énergétique du pays devrait préconiser la réduction maximale de l'utilisation de ces énergies à travers des solutions alternatives de conservation et d'efficacité énergétique et d'autres sources d'énergie (solaire, etc.).

10. **Gagner le support de la majorité de l'opinion publique sur les solutions alternatives proposées par le mouvement.** Une fois la majorité de la population convaincue par le mouvement qu'il existe un grave problème social et que la politique des détenteurs du pouvoir va dans le mauvais sens, le mouvement doit ensuite convaincre la population de soutenir les solutions appropriées. Il faut alors déployer de nouveaux efforts massifs d'éducation de la population en utilisant tous les moyens possibles, notamment des

réunions publiques, campagnes de pétition, tracts, tables rondes dans les quartiers d'affaires et en persuadant les personnes et les organisations clés de s'associer publiquement au mouvement.

11. Mettre le problème à l'ordre du jour politique et juridique.

Maintenant qu'il existe une solide majorité de l'opinion opposée à la politique des détenteurs du pouvoir et favorable aux solutions alternatives positives, le mouvement peut utiliser de façon efficace les structures et les instruments politiques et juridiques traditionnels pour remettre en cause le statu quo. Le mouvement peut faire pression avec succès sur les politiciens et les partis politiques, promouvoir ou contester les candidats existants, présenter ses propres candidats, utiliser la voie du référendum, promouvoir de grandes campagnes de pétition ou engager des poursuites judiciaires.

12. Les détenteurs du pouvoir changent radicalement de position.

Ils remettent en cause les positions et les politiques antérieures, proposent une nouvelle politique « officielle » et diabolisent le mouvement et les solutions qu'il propose. Par exemple, les détenteurs du pouvoir ont d'abord affirmé que l'énergie nucléaire était sûre et « moins chère que l'air », mais ont ensuite reconnu qu'elle posait des problèmes de sécurité et coûtait cher une fois que la majorité s'était informée et opposée à cette affirmation. Ils ont cependant affirmé par la suite que sans énergie nucléaire, le pays subirait des pannes de courant, que l'économie se contracterait et que les États-Unis perdraient leur statut de superpuissance.

Détenteurs du pouvoir

Lorsque le mouvement social entre dans sa phase de maturité, les détenteurs du pouvoir s'inquiètent sérieusement et s'engagent dans une stratégie à long terme de **gestion de crise** pour promouvoir leurs propres politiques et programmes tout en contrecarrant ceux du mouvement. Comme toujours, leur objectif final est le cœur et l'esprit des citoyens.

Les détenteurs du pouvoir utilisent un large éventail de stratégies. Voici quelques-unes des plus courantes:

- Ils défendent fermement la politique existante, en utilisant peut-être une nouvelle rhétorique pour justifier les mythes sociétaux et leurs programmes officiels.
- Ils s'engagent avec le mouvement dans un processus dynamique identique à celui d'une partie d'échecs. Chaque joueur imagine des

mouvements et des contre-mesures alors qu'il se bat pour convaincre la population qu'il a raison.

- Le pouvoir et les entreprises recrutent de plus en plus souvent des agences de relations publiques, en particulier celles spécialisées dans le nouveau domaine de la « gestion de sortie de crise », et dépensent des sommes considérables pour orchestrer des campagnes de relations publiques bien plus larges que celles organisées par les « doreurs d'image ».
- Au milieu de la sixième phase, les détenteurs du pouvoir s'approprient souvent les objectifs, les idées ou la rhétorique du mouvement. En d'autres termes, ils adoptent des mots et des concepts tels que « durabilité », « vert » ou « aliment biologique » dans l'unique but d'embrouiller la population et de réduire l'efficacité de l'utilisation de ces termes par le mouvement.
- Ils essaient ensuite, généralement en leur fournissant un financement, de s'adjoindre les groupes formés par les rebelles négatifs de l'extrême gauche ou par les réformateurs plus conservateurs situés à l'extrême droite du spectre politique. De plus, les détenteurs du pouvoir créent de nouvelles organisations fictives qui s'opposent ou soutiennent une cause. Celles-ci sont qualifiées « d'associations d'astroturfing » (ou de désinformation populaire orchestrée) et peuvent être rapidement déployées pour avoir un impact immédiat sur un problème, puis remises lorsqu'elles ne sont plus nécessaires.
- En règle générale, les détenteurs du pouvoir engagent des experts scientifiques, universitaires, politiques et autres spécialistes de la question afin de proclamer que leurs politiques et leurs opinions sont conformes aux avis mûrement réfléchis des professionnels du secteur. Par exemple, de nombreux experts recrutés affirmeront que la mondialisation des entreprises est le plus sûr moyen d'atteindre la paix et la prospérité.
- L'industrie et les pouvoirs publics cessent de financer les expériences qui sapent leurs politiques, tout en finançant largement les expériences scientifiques et les commissions d'experts qui abondent dans leur sens, comme celles qui concluent qu'il n'est pas prouvé que le tabac soit la cause du cancer du poumon, qu'il n'existe aucune preuve du réchauffement climatique de la planète ou que les téléphones portables sont parfaitement inoffensifs.

- Aux dernières étapes de la sixième phase, les détenteurs du pouvoir commencent à engager un processus de négociation avec le mouvement et les autres groupes concernés, et ce, dans l'unique but de montrer et de confondre, de désamorcer, de diviser et de s'approprier l'opposition. Aucune négociation sérieuse n'interviendra avant la septième phase.
- À ce moment, les détenteurs du pouvoir renforcent souvent leur stratégie de lutte directe contre le mouvement, sous la forme de différents moyens de surveillance et de collecte de renseignements et le recours à des agents provocateurs pour collecter des informations, discréditer le mouvement, causer des perturbations internes ou même pour contrôler et diriger le mouvement.

Même si leur position vis-à-vis du problème se dégrade, les détenteurs du pouvoir continuent d'affirmer que leur politique est la bonne et qu'ils gagneront. Par exemple, les États-Unis ont affirmé tout au long de la guerre du Vietnam que la fin était proche et que tout ce dont ils avaient besoin était davantage de temps et d'argent. Ils ont ressassé cette affirmation selon laquelle ils gagneraient jusqu'à ce qu'ils perdent la guerre.

Enfin, la pression de l'opposition crée avec le temps un nouveau consensus social et politique, et des divisions se font jour au sein de la structure du pouvoir quand ses détenteurs comprennent enfin qu'ils doivent modifier leur politique ou qu'ils risquent de perdre leur poste, leur statut ou leurs avantages politiques, économiques ou sociaux. De nombreuses élites politiques, économiques et sociales traditionnelles sont obligées de changer de position. Vers la fin de la sixième phase, certains s'opposent même ouvertement à la politique des détenteurs du pouvoir central pour protéger leurs propres intérêts. Le problème est alors vivement discuté au sein des assemblées législatives, de l'administration, des tribunaux et de tous les autres secteurs de la société. La scène est alors prête pour la phase sept.

Population

Le pourcentage de l'opinion publique opposée à la politique des détenteurs du pouvoir peut atteindre 60 % en quelques années, puis, sur certains problèmes, augmenter lentement sur plusieurs années pour atteindre une large majorité de 70 à 75 %. Mais la population peut être également divisée sur son désir de modifier le statu quo. La moitié de la population craint davantage les solutions alternatives qu'elle ne s'oppose aux conditions et à la politique en vigueur. Pour que le mouvement réussisse, la population doit encore être convertie aux solutions alternatives. Au début des années 1970,

par exemple, 80 % des Américains demandaient la fin de la guerre au Vietnam, mais aucun consensus n'est apparu sur la solution alternative adéquate après que l'administration a « diaboliquement » affirmé que la perte du Vietnam entraînerait une mainmise du communisme sur toute l'Asie du Sud-est (ce qui n'a pas eu lieu).

Objectifs

Bien que les mouvements doivent s'organiser à la fois aux niveaux local, national et, de plus en plus souvent, international, ils ne sont finalement jamais plus puissants que ne l'est leur base populaire. Tout ce que peuvent faire les bureaux nationaux situés à Washington d'un mouvement américain est de s'appuyer sur les avantages sociaux et politiques créés au niveau communautaire à travers le pays. Le principal objectif d'un mouvement est donc de nourrir, de soutenir et de renforcer l'activisme populaire de base. Le mouvement doit:

- maintenir à la une de l'actualité le problème et les priorités sociales et politiques de la société et mettre sous le feu des projecteurs les violations par les détenteurs du pouvoir des principes et des valeurs de la société,
- changer la forme d'action du mouvement en passant de rebelles et manifestation à agents de changement et organisation populaire pour un changement social positif du problème,
- adopter des modèles d'organisation et de leadership démocratiques et participatifs,
- former les activistes aux méthodes du PAM, en particulier à la réalisation de la phase six,
- développer des campagnes stratégiques et
- conserver les avantages d'une majorité toujours plus large de l'opinion et de l'engagement de la population s'élevant contre la politique actuelle des détenteurs du pouvoir et en faveur des solutions alternatives, notamment d'un changement de paradigme.

Pièges à éviter

Même au plus fort de la phase six, les détenteurs du pouvoir et les médias non seulement affirmeront que le mouvement a échoué, mais refuseront également de reconnaître la naissance d'un nouveau mouvement massif et populaire. Les grandes manifestations et les oppositions de la majorité de la population seront réfutées comme étant « un vague rappel des années 1960 » plutôt que d'être reconnues comme des mouvements sociaux

modernes au moins aussi importants et pertinents qu'il y a 35 ans. Et lorsqu'un mouvement réussit, ils ne lui accordent aucun crédit. Par exemple, on prétend qu'il n'y a pas eu de commandes de construction de nouvelles centrales nucléaires au cours de ces 25 dernières années en raison des dépassements de coûts, des taux de crédit élevés et de l'inflation, plutôt que de dire la vérité, à savoir que la construction de ces nouvelles centrales a été stoppée par la formidable opposition politique et publique créée par le pouvoir populaire. Les pièges sont nombreux à ce stade :

- Les activistes restent bloqués dans la phase de protestation et ont recours à la violence, la rébellion et le radicalisme machiste,
- Les activistes pensent que le mouvement est sur la voie de l'échec et que les efforts locaux sont vains, alors qu'ils progressent sur la voie normale du succès,
- Les POO nationaux, régionaux et locaux et leur personnel clé agissent comme s'ils étaient le mouvement, élaborant de façon unilatérale des programmes et prenant des décisions pour le mouvement dans son ensemble, privant ainsi les activistes de base de leurs droits,
- Le mouvement est coopté par les détenteurs du pouvoir soit par collusion, soit par compromis passés avec les activistes réformateurs, nuisant ainsi à la réalisation des objectifs critiques du mouvement.

Crise

L'écrasante majorité de la population est pour le changement de la politique suivie par les détenteurs du pouvoir et certains d'entre eux commencent à se joindre aux appels en faveur du changement.

Conclusion

Pendant de nombreuses années, voire des décennies, l'opinion publique s'est élevée contre la politique des détenteurs du pouvoir et cette opposition atteint parfois une écrasante majorité, jusqu'à 80 % comme pour l'opposition à la guerre du Vietnam. Presque tous les secteurs de la société, y compris la plupart des politiciens, veulent maintenant mettre fin au problème et modifier la politique en vigueur. Et ce qui est étrange, c'est que rien ne semble changer. Mais le poids de l'opposition populaire massive associé à la défection de nombreuses élites font leur effet au fil du temps. Le prix politique que les détenteurs du pouvoir doivent payer pour maintenir leur politique dépasse les avantages et la politique en cours se transforme en passif insoutenable.

PHASE SEPT : LE SUCCÈS



Résolution : La victoire semble avoir été remportée. Tout paraît aisé. Mais là réside précisément le danger. Si nous n’y prenons garde, le mal réussira à s’immiscer et de nouveaux malheurs se produiront. On ne peut pas lutter pour la vertu en obéissant à des motifs corrompus, en servant des intérêts égoïstes ni en utilisant la tromperie.

(*Yi Jing*, le « Livre des mutations »)

La phase sept commence lorsque le mouvement, qui s’est étendu et intensifié après un long processus, atteint un nouveau palier, où le consensus social renverse le courant du pouvoir contre ses détenteurs, – et lance une **fin de partie** qui permettra finalement au mouvement d’atteindre son but. Ce processus de fin de partie prend généralement l’une des trois formes suivantes : confrontation spectaculaire, confrontation tranquille ou guerre d’usure.

La confrontation spectaculaire ressemble à la phase de l’« émergence ». Un événement soudain remet le feu aux poudres et déclenche la mobilisation d’une large opposition populaire et une crise sociale. Mais cette fois, la pression écrasante de l’opinion publique et du mouvement réussit à imposer des changements dans les politiques ou dans le leadership des détenteurs de pouvoir, voire dans les deux. Cela s’est produit, par exemple, avec le mouvement des droits civiques des Noirs américains en Alabama, lorsque la police a brutalement chargé la marche organisée entre Selma et Montgomery en 1965, suscitant l’indignation générale. Le président Johnson et le Congrès furent contraints d’adopter la loi sur le droit de vote (*Voting Rights Act*) quelques mois plus tard, alors qu’ils avaient précédemment rejeté ce projet de loi en alléguant l’impossibilité de le faire adopter pendant cette session du Congrès. La confrontation spectaculaire est la seule forme de fin de partie qui donne aux activistes l’impression d’avoir joué un rôle déterminant dans la réalisation de l’objectif du mouvement.

La confrontation tranquille se produit lorsque les détenteurs de pouvoir, comprenant qu’ils ne peuvent plus continuer leurs politiques, lancent un processus de « retraite victorieuse » leur permettant de sauver la face. Plutôt que d’admettre leur défaite et de féliciter le mouvement pour la justesse de ses vues et pour sa position de principe, les détenteurs de pouvoir adoptent et mettent en œuvre une grande partie des objectifs et des politiques réclamés par le mouvement. Les détenteurs de pouvoir s’attribuent

le mérite de la victoire, bien qu'ils aient été contraints de faire marche arrière sur les politiques dures qu'ils défendaient précédemment. Les médias dominants se mettent au diapason en commentant cette situation comme un succès des détenteurs de pouvoir.

Dans la **guerre d'usure**, la victoire arrive lentement, discrètement et de manière presque invisible à l'issue d'un processus de longue haleine qui peut prendre des décennies. L'appareil politique et social élabore lentement de nouvelles politiques et conditions, comme cela a été le cas pour la réduction progressive du nucléaire aux États-Unis. Au cours des 28 dernières années, aucune commande n'a été passée pour la construction d'une nouvelle centrale nucléaire et environ 160 marchés déjà conclus ont été annulés. Dans une fin de partie en guerre d'usure, les activistes ont souvent encore plus de mal à reconnaître qu'ils sont dans un processus victorieux de fin de partie prolongée, peut-être parce que leur victoire n'est pas claire ni reconnue et que les détenteurs de pouvoir n'ont pas totalement abandonné la partie, comme dans le cas de l'énergie nucléaire.

Quelle que soit la forme de la fin de partie, le succès final du mouvement n'est pas assuré, même une fois le processus de fin de partie engagé. Tant que le changement n'a pas été véritablement accompli, le processus peut être arrêté ou inversé. La phase sept implique une lutte continuelle, mais une lutte dans laquelle les détenteurs de pouvoir restent prêts à attaquer jusqu'à ce que le mouvement réalise enfin son but spécifique.

Le mouvement

Le terrain de l'activisme du mouvement social s'étend de façon spectaculaire au-delà des rebelles et des activistes sociaux traditionnels pour inclure la majorité tranquille et rallier la participation de nombreux groupes et organismes politiques, sociaux et économiques classiques. Des pans entiers de la société s'engagent dans un large éventail d'activités sociales qui maintiennent les projecteurs de la société braqués sur la question, révèlent les violations de l'éthique que représentent les politiques des détenteurs de pouvoir et entraînent pour ces derniers de véritables sanctions politiques et économiques. Les responsables politiques sont confrontés à des électeurs hostiles et le monde des affaires peut subir des pertes de ventes et de bénéfices par le biais des boycotts, des sanctions et des perturbations du marché. Il se produit parfois un soulèvement général à l'échelle mondiale qui isole les détenteurs du pouvoir central et leurs derniers soutiens. C'est ce qui s'est produit pour le régime de l'apartheid en Afrique du Sud dans les années 1980 et qui a finalement entraîné sa chute.

À la phase sept, le mouvement fait appel aux quatre rôles de l'activisme social, élargit l'assise de l'opposition, réfute les déclarations trompeuses des détenteurs de pouvoir selon lesquelles ils auraient changé leur façon d'agir, mène davantage d'actions non violentes, le cas échéant, et défend d'autres options, notamment un changement de paradigme. Pendant cette phase, les efforts des participants au mouvement social varient en fonction de la forme de la fin de partie. Dans la confrontation spectaculaire, le mouvement peut s'apparenter à la phase de l'« émergence », dans laquelle il joue un rôle public évident en organisant des manifestations de masse en temps de crise. Le succès est atteint dans un temps relativement court. Le renversement du président Milošević en Serbie en octobre 2000, ou la promulgation de la loi sur le droit de vote de 1965 cinq mois après la campagne non violente pour les droits civiques dans la ville de Selma sont des exemples de ces victoires quasi immédiates. Dans la confrontation tranquille, les activistes ont du mal à reconnaître la victoire, ainsi que leur propre rôle dans cette victoire. Dans la guerre d'usure, il est fréquent que la réalisation de l'objectif du mouvement ne soit pas reconnue comme une victoire. Sur une longue période, le rôle du mouvement devient beaucoup moins apparent et l'essentiel de l'effort est mené tranquillement par le biais du travail discret des organismes habituels et des organisations professionnelles d'opposition.

Les détenteurs de pouvoir

La crédibilité des détenteurs du pouvoir central quant au problème en question s'érode sur le plan économique, social et politique. Finalement, les détenteurs de pouvoir sont nombreux à conclure qu'il est plus coûteux pour eux de continuer à maintenir le statu quo que de promouvoir une autre option. Les détenteurs du pouvoir central sont de plus en plus isolés tandis qu'ils exécutent leurs politiques et leurs programmes liés à cette question et sont finalement vaincus. Au fur et à mesure que leur position se détériore, les détenteurs du pouvoir central sont souvent contraints de commettre des erreurs fatales, comme lorsque le président Nixon a ordonné le cambriolage de l'immeuble du Watergate et d'autres coups bas contre le mouvement pacifiste et le parti démocrate. Le gouverneur du Mississippi, Ross Barnett, a été contraint de commettre une erreur fatale, lorsqu'il s'est tenu devant l'entrée de l'université du Mississippi pour empêcher le premier étudiant noir de s'y inscrire, provoquant ainsi une émeute et une intervention fédérale.

Par ailleurs, les détenteurs de pouvoir sont de plus en plus empêchés de faire ce qu'ils doivent faire pour continuer à exécuter leurs politiques. Ils sont contraints de recourir à des actes extrêmes sur le plan politique, économique

ou militaire, qui attisent l'opposition croissante de l'opinion publique. Par exemple, lorsque le Pentagone a été empêché de mettre en œuvre les programmes qu'il jugeait nécessaires pour gagner la guerre au Vietnam, tel que le maintien d'un nombre important de forces terrestres américaines, le Pentagone a intensifié ses bombardements. Les sanctions économiques, sociales et politiques liées à ces actes extrêmes érodent encore davantage le soutien dont les détenteurs de pouvoir ont besoin pour poursuivre leurs politiques ou rester en fonction.

Les détenteurs du pouvoir central disposent de trois différentes ***stratégies de fin de partie***, selon le type de fin de partie.

Dans la fin de partie en confrontation spectaculaire, les détenteurs de pouvoir peuvent tenter un dernier baroud, en refusant de céder jusqu'à ce que leurs politiques soient rejetées dans le cadre du processus politique classique ou par des moyens extraparlimentaires. Un exemple bien connu en est la façon dont le président Johnson a poursuivi l'escalade de la guerre au Vietnam, jusqu'au moment où il a dû renoncer à se présenter pour un second mandat en 1968.

Un recul victorieux dans une fin de partie en confrontation tranquille se produit lorsque les détenteurs de pouvoir annulent leurs politiques, donc sont les perdants, mais s'attribuent malgré tout la victoire. Un exemple bien connu en est la déclaration de succès du président Reagan lorsqu'il a retiré d'Europe les missiles de croisière et les missiles Pershing II en 1986, alors qu'il les y avait déployés seulement quelques années auparavant.

Dans la guerre l'usure, les détenteurs de pouvoir s'entêtent à résister pendant des années pour une cause perdue d'avance, jusqu'à ce que l'une des deux fins de partie mentionnés ci-dessus finisse par se produire. Les détenteurs de pouvoir qui continuent à promouvoir l'énergie nucléaire malgré l'opposition publique en sont un exemple.

L'opinion publique

La grande majorité de l'opinion demande le changement. L'opposition aux détenteurs de pouvoir est désormais si écrasante que la question se résume pour l'opinion à une confrontation entre les bons et les méchants. Soit on est pour la démocratie, la justice et l'éthique, soit on est pour l'exclusion des Noirs du droit de vote, l'interdiction de l'accès des femmes aux études de médecine, la guerre au Vietnam, le président Marcos aux Philippines, ou l'apartheid en Afrique du Sud – toutes conditions acceptées jusque-là par la majorité de la société.

Jusque-là, la population n'avait pas agi contre ces politiques et ces conditions parce qu'elle les acceptait comme normales, ne savait pas quoi faire, se sentait impuissante à agir, n'était pas poussée à agir par un événement déclencheur et une crise, ou craignait les alternatives. Les citoyens sont maintenant tellement révoltés par ces politiques et ces conditions sociales contraires à l'éthique que leur désir de changement l'emporte sur leur peur des autres options. La stratégie des détenteurs de pouvoir qui consistait à diaboliser le mouvement ne fonctionne plus. La masse populaire est maintenant prête à voter, à manifester et même à aider les détenteurs de pouvoir à modifier les politiques en cours s'ils acceptent de le faire.

Les objectifs

Les objectifs du mouvement pour cette phase sont :

- Mener une bonne stratégie de fin de partie afin d'obtenir satisfaction pour une ou plusieurs des principales revendications ;
- Faire en sorte que les activistes reconnaissent et célèbrent leurs succès ;
- Réorienter l'énergie du mouvement sur d'autres questions pour créer les conditions permanentes d'une démocratie citoyenne durable et efficace ;
- Convaincre les activistes et l'opinion publique de la nécessité de changer le paradigme fondamental qui sous-tend la question.

Pièges à éviter

Il est étonnant que tant d'activistes soient déprimés à ce stade. Soit ils pensent que ce sont les détenteurs de pouvoir, et non le mouvement, qui sont réellement responsables du succès, soit ils sont mécontents que le mérite du succès soit attribué aux détenteurs de pouvoir, alors que le rôle du mouvement n'est pas reconnu. Le mouvement doit éviter les pièges suivants :

- Ne pas reconnaître les symptômes caractéristiques du processus de « fin de partie » poursuivi par les détenteurs de pouvoir ;
- Craindre de déclarer la victoire proche, sous prétexte que les gens vont quitter le mouvement ou que les organismes de financement vont cesser leurs dons ;
- Ne pas revendiquer les succès, sous prétexte qu'il existe encore tant de souffrance dans le monde liée à cette question, ou à d'autres, et aux politiques des détenteurs de pouvoir ;

- Accepter trop de compromis sur des revendications majeures et des principes fondamentaux pour obtenir une victoire ;
- Se sentir abandonné après avoir obtenu une victoire sur une question secondaire importante, ce qui réduit la capacité du mouvement à poursuivre sur sa lancée ;
- Obtenir une réforme importante sans œuvrer à un changement de paradigme et à un changement social fondamental.

Point critique

Le mouvement remporte une victoire pour l'un de ses objectifs majeurs. Néanmoins, le paradigme sous-jacent n'a pas changé et d'autres sous-questions subsistent.

Conclusion

Plutôt que de se replier après le succès de la phase sept, le mouvement doit maintenir durablement ses processus, ses systèmes et ses structures (groupes ou organismes) au niveau régional, national et international, afin que les citoyens puissent continuer à participer à la prise de décisions sur les questions de société cruciales. Les activistes doivent maintenant se poser des questions difficiles : Qu'est-ce que le succès ? Comment protéger ce succès des éventuels contrecoups et le traduire en politiques et pratiques concrètes ? Que faut-il faire d'autre ? Comment s'appuyer sur ce succès pour établir une véritable démocratie citoyenne ?

PHASE HUIT : CONTINUER LA LUTTE



Continuer : Le succès passe maintenant par des objectifs bien établis, des traditions et des valeurs éternelles. Exercez juste assez de force de façon constante pour influencer sur la situation. Le mouvement se transforme en un nouveau commencement.

(*Yi Jing*, « Le Livre des mutations »)

Le succès remporté à la phase sept ne marque pas la fin du combat. Il n'est qu'un jalon dans un long processus de changement social fondamental qui rapproche la société de l'objectif ultime d'une démocratie citoyenne durable, fondée sur la justice, la durabilité écologique et la satisfaction des besoins humains fondamentaux de tous.

Le mouvement

Le mouvement a maintenant la possibilité d'étendre ses succès, de se concentrer sur d'autres revendications, de mettre à l'ordre du jour de nouvelles questions et, plus important encore, d'aller au-delà des réformes pour promouvoir un changement social. Il y a un certain nombre de tâches à accomplir pour que la victoire reste une réalité et qu'elle serve de tremplin pour porter le succès à de nouveaux sommets et l'étendre à de nouveaux domaines.

- **Suivi pour protéger et étendre le succès.** Premièrement, le mouvement doit veiller à ce que les lois, ententes, promesses et politiques récemment obtenues au cours de la phase sept sont réellement mises en œuvre. Une stratégie typique des détenteurs de pouvoir consiste à passer des accords ou à faire voter des lois pour dissiper l'opposition, sans pour autant les mettre en œuvre. Par exemple, après l'adoption de la fameuse loi de 1965 sur le droit de vote, il a fallu encore des années d'efforts sur le terrain pour que les Noirs américains soient effectivement autorisés à voter.

Deuxièmement, le mouvement doit se prémunir contre les éventuels contrecoups. Les succès du mouvement agissent comme un signal d'alarme pour les détenteurs de pouvoir et les autres éléments conservateurs ou de droite, signal qui les pousse à lancer des contre-attaques vigoureuses pour remettre en cause les gains acquis par le mouvement. Par exemple, lorsque la Cour suprême des États-Unis a rendu son jugement dans l'affaire « Roe v. Wade » qui a légalisé l'avortement, la droite a réagi par un contremouvement antiavortement, ou « laissez-les vivre », comme ses défenseurs l'ont appelé.

Troisièmement, le mouvement doit s'appuyer sur le pouvoir et l'élan qu'il a créés pour étendre les revendications déjà satisfaites. Ces actions de suivi sont principalement exercées par les organisations professionnelles d'opposition et par les activistes dans leur rôle réformateur. Les organisations professionnelles d'opposition peuvent en prendre les rênes, mais il importe qu'elles y fassent participer la base.

- **Recentrer le mouvement sur d'autres revendications.** Le mouvement doit se recentrer sur d'autres revendications stratégiquement appropriées. Par exemple, après avoir mis fin à la ségrégation raciale dans les restaurants en 1960, le mouvement des

droits civiques aux États-Unis a mené une série de mouvements sociaux similaires pour lutter contre la ségrégation dans les bus, puis dans les lieux publics, ainsi que dans les domaines du droit de vote, de l'emploi et du logement.

- **Promouvoir une nouvelle conscience sociale, de nouvelles questions et de nouveaux mouvements sociaux.** Le mouvement de contestation étudiante est né du mouvement des droits civiques aux États-Unis, le mouvement contre la guerre au Vietnam est né de ces deux mouvements et le mouvement féministe s'est inspiré de ces trois mouvements pour se développer. Ces nouveaux mouvements, qui n'avaient pas été planifiés, ont émergé naturellement de l'activisme des mouvements sociaux.
- **Aller au-delà des réformes pour promouvoir un changement social.** Les mouvements sociaux doivent dépasser le stade de la simple réalisation de réformes spécifiques immédiates, bien que celles-ci aient leur importance. Ils doivent également œuvrer consciemment à des changements idéologiques et structurels fondamentaux. Cela peut se faire par le biais des tâches suivantes :
 - Sensibiliser les citoyens en leur donnant les moyens de devenir des agents du changement à vie, participant à une démocratie citoyenne ;
 - Créer des organisations et des réseaux permanents pour des actions de terrain ;
 - Élargir les analyses, les questions et les objectifs de tous les mouvements sociaux ;
 - Plaider pour d'autres options et pour une vision du monde, ou un changement de paradigme, compatibles avec le passage de l'ère de la croissance et de la prospérité à une ère de développement durable et de justice.

Les détenteurs de pouvoir

Les détenteurs de pouvoir peuvent manifester des réactions très diverses au succès d'un mouvement, y compris des réactions contradictoires. D'un côté, ils peuvent accepter publiquement le changement, et même en revendiquer la paternité. Par exemple, après avoir mis fin aux guerres ou aux affrontements militaires avec Cuba, le Vietnam, la Libye et l'Irak, les États-Unis ont imposé des embargos prolongés qui ont empêché l'acheminement de l'aide humanitaire vers ces pays, causant ainsi des difficultés extrêmes et des morts parmi la population de ces petits pays. Après avoir accepté de

mettre fin aux essais d'armes nucléaires, les États-Unis ont poursuivi l'élaboration de ces armes en les testant avec des ordinateurs. Un autre stratagème classique, après l'adoption forcée d'une législation, consiste pour le gouvernement à tout simplement réduire les fonds et le personnel de l'organisme concerné. C'est ce qui s'est passé avec l'Agence de protection de l'environnement des États-Unis, après l'adoption d'une législation environnementale d'une importance historique. L'opinion publique a vu que le gouvernement adoptait des lois importantes pour la protection de l'environnement, mais elle n'a pas vu qu'il réduisait les effectifs nécessaires pour contraindre les entreprises à s'y conformer. Par ailleurs, les détenteurs de pouvoir ont tendance à contester les décisions et à s'en prendre aux groupes et aux individus du mouvement qui en sont responsables.

L'opinion publique

L'opinion publique adopte un nouveau consensus qui appuie la revendication du mouvement venant d'être couronné de succès. Ce nouveau consensus populaire est toutefois ténu. Il peut être renversé par de nouveaux événements et conditions, ou encore par des efforts de contrecoup venant d'éléments réactionnaires ou de détenteurs de pouvoir, comme le mouvement antiavortement apparu à la suite de l'arrêt « Roe v. Wade » qui a légalisé l'avortement aux États-Unis. Du côté positif, le consensus autour de nouvelles convictions s'étend souvent à d'autres questions. Par exemple, le principe de non-discrimination et de justice pour les Noirs américains, qui a été mis en avant par le mouvement des droits civiques des années 1960, a donné un élan aux mouvements pour les droits des étudiants, pour les droits des femmes et pour les droits des homosexuels. Le mouvement contre la guerre au Vietnam a engendré dans la population ce que les détenteurs de pouvoir ont appelé le « syndrome du Vietnam », à savoir le refus de l'opinion publique de soutenir des interventions militaires américaines dans d'autres pays.

Les objectifs

Les objectifs du mouvement sont :

- Célébrer les succès, ainsi que le rôle joué par le mouvement pour y parvenir ;
- S'assurer que le succès obtenu par le mouvement est pleinement mis en œuvre et qu'il est protégé des contre-attaques ;
- Maintenir la vitalité du mouvement, en veillant à ce que les organisations et les structures locales et nationales restent

- Promouvoir un changement de paradigme, en se concentrant sur le changement des mentalités et sur l'application du même type d'analyse et de plan stratégique à d'autres sous-mouvements portant sur la même question ou sur d'autres questions importantes.

ÉTAT STABLE		ACCUMULATION DES TENSIONS DANS LE SYSTÈME		PERÇU COMME UN PROBLÈME GÉNÉRAL		RÉSOLUTION	
1 Situation normale	2 Prouver l'échec des institutions	3 Maturation des conditions	4 Émergence !	5 Perception d'échec	6 Majorité de l'opinion publique	7 Succès !	8 Continuer la lutte
Un problème majeur existe, sans être encore une affaire publique (car les détenteurs de pouvoir le dissimulent)		Le problème est mis à l'ordre du jour social (les citoyens en discutent)		Le problème est mis à l'ordre du jour politique (les citoyens débattent des politiques)		La plupart des détenteurs de pouvoir soutiennent le changement	
% du public conscient du problème % du public opposé aux politiques officielles % du public soutenant les options défendues par le mouvement				Intensification de la lutte entre les détenteurs de pouvoir et le mouvement			

Les principaux pièges de la phase huit sont :

- ## Point critique

Gagner trois fois la bataille de l'opinion publique

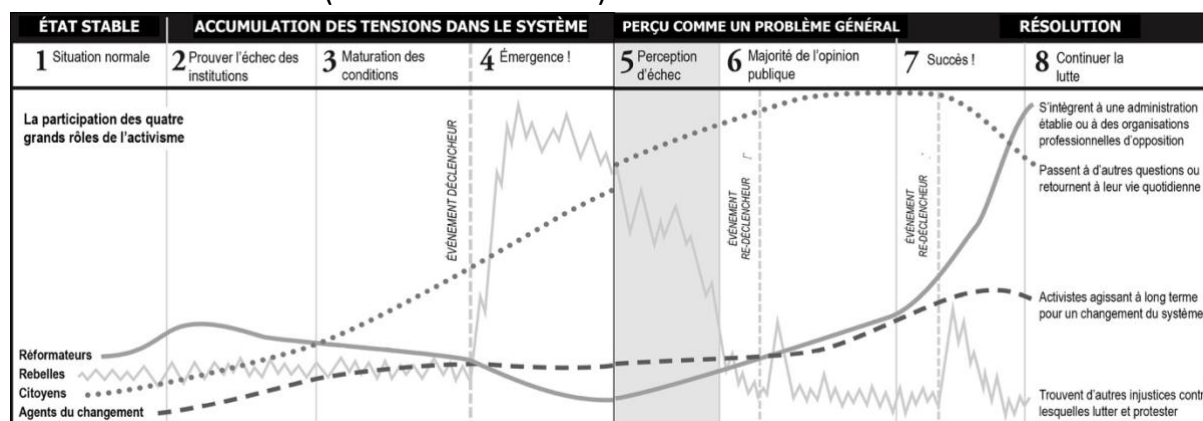
Les mouvements sociaux doivent gagner l'opinion publique non pas une fois, mais trois fois, durant le processus de succès (voir figure 2). Premièrement, il faut faire prendre conscience à l'opinion publique qu'il existe un problème social. La prise de conscience de l'opinion augmente rapidement à la suite de l'événement déclencheur et tout au long de la phase quatre. Il faut alors convaincre l'opinion que les politiques et les programmes des détenteurs de

pouvoir sont indésirables et qu'ils doivent être changés. Cela se produit essentiellement à la phase six, « Majorité de l'opinion publique ».

Mais cela ne suffit pas pour que le mouvement atteigne son but. C'est un autre moment dans le processus du mouvement social où de nombreux activistes se découragent, car ils pensaient que le fait que la majorité de l'opinion publique soit opposée aux politiques des détenteurs de pouvoir suffirait à convaincre ces derniers de changer leurs politiques. C'est à ce stade que les détenteurs de pouvoir passent à une stratégie alarmiste, où ils déclarent que la vie serait intolérable sans les politiques mises actuellement en place.

Pour qu'un mouvement social obtienne un changement social sur la question qu'il défend, il doit gagner la bataille de l'opinion publique une troisième fois : l'opinion doit être convaincue qu'il existe une solution ou une alternative acceptable aux politiques et aux programmes en cours. Cela se produit principalement dans la seconde moitié de la phase six, ainsi qu'à la phase sept. Par exemple, dans le cas de l'énergie nucléaire aux États-Unis, il n'a pas suffi que le public prenne conscience du problème du nucléaire, puis s'y oppose. À cet instant, les détenteurs de pouvoir ont convenu que l'énergie nucléaire présentait des défauts majeurs, mais, sans l'énergie nucléaire, ont-ils déclaré, les États-Unis connaîtraient des pannes générales d'électricité, l'économie et l'emploi s'effondreraient et le pays perdrait son statut de superpuissance. Il a fallu alors convaincre le public que ces situations n'allaient pas se produire ou qu'il existait des alternatives acceptables à l'énergie nucléaire.

Figure 3 : Les quatre rôles des mouvements sociaux par rapport aux huit phases des mouvements sociaux (auteur : Tom Atlee)



Conclusion

Il n'y a pas de fin. Il y a seulement le cycle continu des mouvements sociaux et de leurs sous-questions et sous-mouvements. La victoire remportée pour

une série de revendications crée de nouveaux degrés de conscience citoyenne, d'engagement et d'autonomisation, qui génèrent de nouvelles revendications et de nouveaux mouvements portant sur de nouvelles questions. Ce processus fait appel à chacun des rôles de l'activisme. C'est pourquoi, bien que certains rôles soient plus déterminants que d'autres à certains stades, tous les rôles sont nécessaires et importants (voir figure 3).

L'impact à long terme des mouvements sociaux est plus important que leurs succès matériels immédiats. Par exemple, dans les années 1960, le mouvement des droits civiques a non seulement obtenu un large éventail de droits immédiats, mais il a également engendré une nouvelle image positive des Noirs américains, à leurs propres yeux comme aux yeux du reste de la société. Ce mouvement a fait de l'action non violente une méthode pour parvenir au pouvoir citoyen et a inspiré de nouveaux mouvements sociaux à travers le monde, notamment le mouvement étudiant, le mouvement féministe et le mouvement contre la guerre au Vietnam.

Enfin, les mouvements sociaux citoyens font avancer le monde vers la satisfaction des besoins spirituels, matériels, psychologiques, sociaux et politiques de l'humanité. Indépendamment des résultats matériels, la simple participation peut contribuer à l'épanouissement personnel des citoyens.

Les mouvements citoyens qui apparaissent aujourd'hui à travers le monde pourraient bien être en train de se transformer et de faire évoluer la planète, de l'ère actuelle des superpuissances, du matérialisme, de la dégradation de l'environnement, de la marginalisation, du militarisme et de la pauvreté extrême au milieu de l'opulence à une nouvelle ère plus humaine de démocratie, de liberté, de justice, d'autodétermination, de respect des droits de l'homme, de coexistence pacifique et de développement durable.

4

Croire au pouvoir des mouvements sociaux

Pour devenir des acteurs efficaces du changement social, les activistes doivent d'abord s'ouvrir à deux possibilités : qu'ils puissent eux-mêmes détenir le pouvoir et que leur mouvement social suive le bon chemin qui mène au succès. Bien que les activistes à la base des mouvements sociaux aient démontré leur puissance et remporté de nombreuses victoires au cours de l'histoire, la plupart d'entre eux se sentent encore aujourd'hui impuissants et estiment que leur mouvement est inefficace et voué à l'échec. Ces impressions et ces convictions peuvent se transformer en prophéties autoréalisatrices qui entraînent une réaction en chaîne mêlant désespoir, baisse d'énergie, dépression, épuisement, abandon, déclin du nombre de nouveaux participants et ensemble désastreux de stratégies et de tactiques, nées du désespoir, qui mènent à coup sûr au déclin du mouvement.

Pour être pleinement efficaces, les activistes doivent éviter le piège de l'impuissance et croire non seulement en leur propre pouvoir, mais aussi au pouvoir et aux succès des mouvements sociaux non violents. Ils doivent reconnaître, accepter et saluer les progrès et les victoires de leur mouvement social tandis que celui-ci poursuit son chemin sur la voie du succès.

Trois croyances peu réalistes, et comment les réfuter

Les activistes justifient leurs croyances en leur propre impuissance et en l'échec de leur mouvement social de trois manières : par des raisons « logiques », en adoptant la « culture de l'échec » de leur mouvement social et par une aversion au succès.

Réfuter les raisons « logiques » de croire en l'échec du mouvement

Durant les ateliers de PAM, les activistes énumèrent de nombreuses raisons de croire que leur mouvement est voué à l'échec. Les raisons les plus fréquemment citées sont indiquées ci-dessous, accompagnées de manières différentes de voir les choses. Alors que toutes ces raisons pourraient bien s'avérer justifiées si un mouvement se trouve en échec, elles peuvent

également s'appliquer aux mouvements qui avancent sur la voie du succès. Par conséquent, elles ne constituent pas en elles-mêmes des indicateurs fiables du succès ou de l'échec d'un mouvement social.

Raison n°1. « Rien n'a changé. Le mouvement fait du surplace. » Après des années d'efforts, il arrive que les activistes perçoivent peu d'évolution, voire aucune, dans les politiques ou les pratiques des détenteurs de pouvoir ou dans les conditions intolérables contre lesquelles ils luttent. La perpétuation du racisme, du sexisme, de la mainmise des entreprises, de la pauvreté dans un monde de richesses ou encore de la destruction de l'environnement semblent valider leurs impressions.

Réponse : le changement social est un processus de longue haleine. Le statu quo est profondément ancré dans les politiques et les intérêts des détenteurs officiels du pouvoir et, initialement, il bénéficie également du soutien de la majorité de la population¹. Il faut généralement plusieurs années, voire plusieurs décennies, pour suffisamment sensibiliser la société et convaincre le public afin d'impulser le changement. Comme les détenteurs de pouvoir seront parmi les derniers à changer d'opinion et modifier leurs politiques, leurs actions ne constituent pas une bonne base pour juger l'efficacité d'un mouvement.

Raison n°2. « Les détenteurs de pouvoirs sont trop puissants et ils ne nous écouteront jamais. » Ils ne prêtent aucune attention au mouvement ni au public, alors même que l'opinion publique est en majorité opposée aux politiques actuelles. Le mouvement est comme un moustique qui attaque un éléphant. Oui, certains mouvements sont parvenus à leurs fins auparavant, mais l'époque était différente et leurs revendications ne touchaient pas autant que la nôtre aux fondements mêmes de la cupidité et de la position privilégiée des détenteurs de pouvoir.

Réponse : la stratégie des détenteurs de pouvoir consiste à donner officiellement une apparence d'inflexibilité face à l'opposition des mouvements sociaux et de l'opinion publique. Par exemple, le président Nixon affirmait en public ne prêter aucune attention aux mouvements opposés à la guerre du Vietnam, allant même jusqu'à prétendre qu'il regardait un match de football à la télévision durant l'une des grandes manifestations de 1969. Toutefois, après la guerre, on a su qu'il a fait machine arrière sur un grand nombre de ses plans de guerre, notamment attaquer directement des digues dans le nord du Vietnam pour inonder la plus grande

¹ Sauf dans la plupart des dictatures et des États policiers.

partie du pays et recourir à l'arme atomique, en raison du mouvement antiguerre.

Raison n°3. « Le mouvement est toujours réactif et n'anticipe pas les événements. » L'activité du mouvement se limite à la gestion de crise : il réagit simplement à la dernière crise plutôt que de prendre l'initiative d'impulser un changement positif. Les détenteurs de pouvoir demeurent les maîtres absolus du processus.

Réponse : la lutte dynamique entre les mouvements sociaux et les détenteurs de pouvoir ressemble souvent à une partie d'échecs, dans laquelle les deux adversaires réagissent constamment à des événements et aux coups de l'adversaire dans l'objectif de gagner la confiance du public. De nombreux activistes ne voient qu'un seul côté de ce face-à-face : les réactions de leur mouvement. Une vision plus fidèle de la réalité perçoit l'ensemble des interactions des deux côtés, y compris les actions réactives de gestion de crise par les détenteurs de pouvoir.

Raison n°4. « Le mouvement ne parvient à rien, car il se concentre sur une multitude de questions. Pourquoi tout le monde ne travaille-t-il pas sur la même question ? » Le mouvement ne cesse de s'opposer à différents problèmes tour à tour : essais nucléaires, exploitation des forêts anciennes, restrictions migratoires, mondialisation des entreprises, et ainsi de suite.

Réponse : il existe de nombreux problèmes auxquels il faut répondre immédiatement, si bien que de nombreux mouvements sociaux différents sont nécessaires. Chaque problème social se compose de plusieurs sous-questions auxquelles il convient de s'attaquer simultanément, tandis que de nouvelles sous-questions apparaissent sans cesse. Les différentes personnes et les différents groupes doivent s'attaquer aux questions qui les concernent le plus et qui sont les plus proches de leur vie et de leurs intérêts, car c'est ce qui leur donne, et qui donne au mouvement, l'énergie qui alimentera les immenses efforts des bénévoles et les innombrables actions requises.

De plus, un mouvement large et centralisé finirait inévitablement par s'enliser dans la bureaucratie et les luttes de pouvoir internes. Se développerait alors une hiérarchie qui viendrait saper l'énergie de la base. Il est préférable que plusieurs groupes de base locaux coexistent de manière indépendante tout en coopérant de leur propre gré les uns avec les autres, en formant des coalitions et en organisant des activités conjointes selon les besoins. En outre, pour les détenteurs de pouvoir et les autres groupes défendant leurs intérêts, il est plus difficile d'infiltrer et de saper ce type de mouvement décentralisé.

Raison n°5. « Les experts, les commentateurs de l'actualité, la télévision, les journaux et les détenteurs de pouvoir s'accordent tous à dire que le mouvement est voué à l'échec. » Nous n'entendons nulle part que le mouvement est puissant et qu'il est sur la voie du succès.

Réponse : un expert rattaché au courant dominant est tout à fait capable d'expliquer la position des détenteurs de pouvoir et de justifier le statu quo. Le rôle des analystes officiels, tels que les représentants de l'État, du monde universitaire et des médias traditionnels, est également d'expliquer que les détenteurs du pouvoir agissent du mieux qu'ils le peuvent et que les mouvements d'opposition sont illégitimes, non-existants, communistes ou anarchistes, violents, impuissants, malavisés et voués à l'échec. Les activistes doivent avoir pleine conscience des propos tenus par les experts rattachés au courant dominant pour y déceler le fond de vérité et pouvoir contrer la propagande visant le grand public, mais ils doivent également veiller à ne pas se laisser duper par la perspective des détenteurs de pouvoir.

Raison n°6. « Le mouvement est mort. » Après plusieurs années d'énergie intense, d'enthousiasme, de grands espoirs, d'attention médiatique et de grandes réunions et manifestations, de nombreux activistes pensent que leur mouvement s'est essoufflé au point d'atteindre un état d'apathie, de découragement, de cynisme et de désespoir. Les manifestations attirent de moins en moins de monde, ce sont toujours les mêmes personnes, peu nombreuses, qui assistent aux réunions et qui dirigent les différents groupes, la couverture médiatique est limitée et les personnes clés abandonnent sous l'effet de l'épuisement ou se laissent séduire par de nouvelles causes plus attrayantes. Comment pouvons-nous raviver le mouvement pour organiser de nouveau d'immenses manifestations et monopoliser la « une » des journaux ?

Réponse : quand un mouvement social passe de la phase d'émergence à celle où la majorité de l'opinion publique est avec lui, nombreux sont ceux qui croient que le mouvement est mort. La phase d'émergence se caractérise par de grands défilés et rassemblements, une forte attention médiatique, une atmosphère de crise, des niveaux d'énergie élevés et beaucoup d'attentes et d'enthousiasme portés par l'espoir d'un changement immédiat. En revanche, l'étape de ralliement de la majorité de l'opinion publique est de moindre intensité et s'étale sur de nombreuses années ; elle se traduit généralement par une baisse de la participation aux manifestations et aux réunions locales et par un relâchement de l'attention des médias. Elle reflète le passage du

rôle de rebelle de la phase quatre au rôle d'agent du changement de la phase six.

Alors que le mouvement *semble* s'essouffler, en réalité il a pris une ampleur considérable en gagnant la majorité du public et en se faisant tache d'huile à la base de la société. Les nouvelles activités locales, particulièrement nombreuses, attirent moins l'attention des médias nationaux, tandis que les âpres luttes politiques utilisant les canaux traditionnels sont beaucoup moins intéressantes. Le mouvement est uniquement « mort » si on le juge à l'aune des critères d'émergence de la phase quatre. Pour déterminer le degré d'efficacité d'un mouvement majoritaire, vous devez identifier ses progrès au fil des huit phases et les juger selon les critères de chacune.

Raison n°7. « Tous les 'succès' qui ont pu être remportés ont été le fruit d'événements et de forces puissantes extérieures au mouvement. » Ce sont les Vietnamiens qui ont gagné la guerre, Reagan et Gorbatchev qui ont signé le traité sur les forces nucléaires à portée intermédiaire (FNI) ayant mis fin au déploiement terrestre de missiles de croisière et de missiles Pershing 2 en Europe et l'État français lui-même qui a décidé de mettre fin aux essais nucléaires dans le Pacifique et d'abandonner l'Accord multilatéral sur l'investissement (MAI).

Réponse : la plupart des évolutions qui sont liées aux causes du mouvement social sont connectées d'une manière ou d'une autre aux actions du mouvement. Par exemple, la dernière chose à laquelle Reagan pensait durant la campagne présidentielle en 1980 était de conclure un accord avec l'Union soviétique ; sa campagne était basée sur la production d'un nombre d'armes nucléaires encore plus élevé pour « sauver le monde libre » de « l'empire du mal ». Sept ans plus tard, alors que le nouveau mouvement d'opposition aux armes nucléaires aux États-Unis et en Europe avait fini par convaincre une grande majorité du public, des sondages en Allemagne de l'Ouest montraient une préférence de 80 % pour Gorbatchev par rapport à Reagan. Ce n'est qu'alors que le président américain a décidé de marcher sur la place Rouge à Moscou avec son bras autour de « Darth Vader » et de signer un traité sur les armes nucléaires.

Comme en règle générale, les mouvements ne reconnaissent pas et ne revendiquent pas leurs propres succès, ils permettent aux détenteurs de pouvoir de s'attribuer ses succès. Même les activistes et les groupes participant au mouvement mettent souvent ces succès sur le compte des détenteurs de pouvoir. En 1988, l'organisation pour la paix Beyond War a remis son prix à Reagan et Gorbatchev pour le Traité FNI, au lieu de le remettre aux mouvements pacifiques occidentaux qui étaient véritablement

à l'origine de cette réussite. (Cette erreur a été rectifiée l'année suivante, quand le prix a été remis à des activistes pacifiques locaux.)

Raison n°8. « Le mouvement n'a pas atteint ses objectifs (à long terme). » La mondialisation des entreprises se poursuit, les États-Unis continuent de soutenir des dictateurs, la réforme de l'État-providence a nui aux femmes et aux enfants, et l'on continue d'abattre les arbres des forêts tropicales.

Réponse : comme nous l'avons déjà dit, les mouvements sociaux s'évaluent sur de nombreuses années et doivent être évalués en fonction de la qualité de leurs progrès sur le chemin normal menant au succès, et non pas en considérant s'ils ont atteint leur objectif ultime. L'élargissement du mouvement pour s'attaquer à des questions et des objectifs nouveaux et de plus grande ampleur fait partie du processus de changement social. Au cours de ce processus, les activistes découvrent des problèmes qui leur étaient inconnus au commencement du mouvement et repoussent sans cesse les objectifs finaux.

Raison n°9. « Le mouvement n'a remporté aucune victoire véritable. » La plupart des victoires se sont révélées n'être que des « faux succès », car elles ont été remplacées par de nouvelles conditions ou de nouvelles politiques tout aussi néfastes que les anciennes, sinon pires. Par exemple, l'invasion du Nicaragua a été stoppée, mais la guerre de faible intensité des contras a commencé ; les tests nucléaires dans l'atmosphère ont été stoppés, mais seulement pour être remplacés par des tests souterrains, puis informatisés ; le MAI a été abandonné, mais l'Organisation mondiale du commerce est toujours là, et ainsi de suite.

Réponse : étant donné leur propension à croire en l'échec et en l'impuissance, conjuguée à l'absence de modèle clair montrant le chemin de la réussite, les activistes ont de grandes difficultés à identifier les succès à court terme. Selon de nombreux politologues, l'étape la plus importante du changement social est d'inscrire de manière durable une question à l'ordre du jour social et politique². Cependant, les mouvements ne considèrent jamais qu'il s'agit là d'une réussite. Alors qu'ils atteignent leurs objectifs à court terme (par exemple, stopper l'invasion du Nicaragua par les États-Unis, ramener au pays les troupes américaines déployées au Vietnam ou encore mettre fin aux essais nucléaires français dans le Pacifique), les mouvements constatent que les politiques contre lesquelles ils se battent sont remplacées par d'autres politiques encore plus dévastatrices. Parfois, ils perçoivent même

² Roger W. Cobb and Charles D. Elder, *Participation in American Politics*.

ces changements comme des stratagèmes utilisés par le pouvoir pour saper leur mouvement. Cependant, si on se place du point de vue des huit phases du Plan d'action des mouvements, dans chacun des cas mentionnés, les détenteurs de pouvoir ont été forcés d'adopter de nouvelles politiques qui affaiblissaient leur position et qui étaient plus difficiles à mettre en œuvre sur le long terme.

Surmonter la « culture de l'échec »

Tous les groupes, qu'il s'agisse d'organisations ou de nations, se basent sur un ensemble collectif d'hypothèses à propos de la réalité qui, dans une certaine mesure, est partagé par la plupart de leurs membres et exprimé sous la forme de croyances, de valeurs, d'attitudes et de comportements. Ensemble, tous ces éléments composent la culture du groupe, une culture profondément ancrée, généralement inconsciente et dont la validité et l'utilité sont rarement remises en question. De surcroît, cette culture établit des normes édictées en matière de pensée et de comportement acceptables ; c'est ce que les mouvements sociaux appellent parfois le « politiquement correct ».

La culture des mouvements sociaux intègre souvent un sentiment d'impuissance, de désespoir et d'échec qui s'aligne sur les « raisons légitimes » de croire que le mouvement est voué à l'échec, et qui est parfois même l'origine de ces raisons. Quelques-uns des symptômes les plus courants de la culture de l'échec de l'activisme social sont décrits ci-dessous, accompagnés de solutions.

Symptôme 1. Mettre l'accent sur les tactiques qui sont isolées du contexte stratégique plus général. Les activités du mouvement sont principalement perçues comme des activités, des programmes et des campagnes isolés qui sont des actes de militantisme ou qui remplissent un calendrier d'événements, mais qui ne sont pas associés à une stratégie de longue durée permettant d'atteindre les objectifs à moyen et à long terme du mouvement. À mesure que le temps passe, de nombreux participants perdent espoir, car ils ne parviennent pas à établir de lien entre leurs efforts quotidiens et la réalisation des objectifs plus généraux qu'ils recherchent.

Solution : l'intégration des différentes activités du mouvement dans un cadre stratégique, par exemple les huit phases du PAM et les quatre modèles de rôle, permet de rectifier facilement cette situation. Il est alors possible d'étudier la question dans son contexte plus large et d'appréhender les activités et les événements planifiés conformément aux directives suggérées par le modèle stratégique.

Symptôme 2. Les analyses du mouvement mettent le problème en relief, mais, parallèlement, elles excluent une analyse du processus aboutissant au succès du mouvement. En règle générale, l'analyse déconstructive d'un mouvement produit une surabondance toujours plus riche d'éléments indiquant que la situation est mauvaise et continue d'empirer. Ces éléments révèlent toute l'ampleur de la corruption et des mensonges des détenteurs officiels du pouvoir et des institutions, à quel point les détenteurs du pouvoir sont véritablement puissants et le nombre de victimes qui en pâtissent, parfois même en payant de leur vie. La capacité de produire des informations et des analyses déconstructives sur la gravité d'une situation est l'une des grandes forces des mouvements sociaux. En effet, la population a besoin d'informations fiables pour agir et impulser des changements. Cependant, face à une avalanche continue d'informations désespérantes, sans aucune solution en vue, les populations ont tendance à sombrer dans le désespoir, le cynisme, l'inaction et des actes désespérés inefficaces.

Solution : l'inclusion d'une analyse reconstructive permet de contrebalancer le poids accordé aux problèmes. Les stratégies et les formateurs du mouvement doivent inclure, en tant qu'éléments standard de tout mouvement social, la définition d'objectifs spécifiques et une vision des solutions alternatives au cours du processus. Ces jalons permettent de mettre en relief les progrès réalisés le long du chemin qui mène les mouvements sociaux efficaces à la réalisation de leurs objectifs à long terme.

Symptôme 3. Insister excessivement sur la résistance et la protestation. La protestation et la dissension sont des aspects essentiels des mouvements sociaux. Toutefois, au fil du temps, la protestation et la résistance contre les détenteurs de pouvoir ont un effet débilisant qui peut aboutir à l'exacerbation de la colère, à l'épuisement, voire à des activités militaristes contre-productives. Les mouvements qui suivent cette voie attirent de plus en plus de rebelles négatifs et cette énergie négative dissuade un nombre croissant d'activistes émotionnellement et politiquement mûrs de rejoindre le mouvement, même s'ils souhaiteraient intervenir sur une question sociale particulière.

Solution : dans chaque mouvement social, le rôle indispensable de rebelle, avec ses méthodes de protestation et de résistance, doit être contrebalancé par les rôles de citoyen, d'agent du changement et de réformateur, comme le décrit le chapitre 2. Qui plus est, les efforts quotidiens de l'ensemble de ces rôles doivent s'inscrire dans le processus de

réussite en huit phases et fonctionner selon un mode d'entraide reconnu et accepté de tous.

Symptôme 4. Baser la principale motivation des activistes sur la culpabilité plutôt que la conscience. Lorsque l'on insiste trop sur l'aspect négatif d'une situation, cela implique souvent que nous sommes inefficaces ; nous nous percevons comme largement responsables du problème. Nous permettons qu'il se produise, nous y contribuons où nous en tirons des avantages. De cette façon, le mouvement accroît le sentiment de culpabilité, ce qui peut déclencher des réponses défensives de déni, de colère ou de haine internalisée contre les détenteurs de pouvoirs ou d'autres activistes, ou nous inciter à prouver notre innocence ou notre bienveillance en recourant à un éventail de comportements ou d'activités inefficaces, voire destructeurs.

Solution : il est préférable de faire appel à la conscience plutôt qu'à la culpabilité. En demandant aux personnes d'agir en se laissant guider par leur conscience, elles sont mises au défi d'exprimer leurs valeurs et leurs principes les plus élevés. Agir en cohérence avec notre for intérieur fait ressortir notre vraie nature, à savoir la bienveillance, la compassion et les liens qui nous unissent à l'ensemble de l'humanité et à la planète. Une telle attitude suscite l'espoir et diffuse une énergie positive qui s'inscrit dans la durée et qui attire les autres, au lieu de les repousser. Par exemple, à sa sortie de prison, Nelson Mandela a préféré exhorter les Noirs et les Blancs à collaborer pour construire ensemble une société non raciale plutôt que condamner tous les Blancs pour le fléau de l'apartheid.

Symptôme 5. Nostalgie pour les époques et les mouvements glorieux du passé, symbolisés par les années 1960. Les activistes déclarent souvent qu'ils auraient aimé participer aux grands mouvements du passé, par exemple ceux des années 1960 contre la guerre du Vietnam ou pour les droits civiques. En comparaison, leur propre mouvement semble insignifiant, déroutant, insipide et inefficace.

Solution : les activistes d'aujourd'hui ne se rendent pas compte que ces mouvements du passé étaient assez semblables à ceux d'aujourd'hui et qu'en règle générale, les activistes d'alors partageaient le sentiment des activistes contemporains. Pendant les trois premières années et les quatre dernières années du mouvement contre la guerre du Vietnam, les activistes se sentaient impuissants et abattus. De 1972 jusqu'à la fin de la guerre, en 1975 (immédiatement après la période dynamique de 1967 à 1971), les manifestants étaient de moins en moins nombreux alors que la guerre faisait rage, avec une augmentation du nombre de bombardements et de victimes. On aurait pu penser alors que ni les dix années d'action du mouvement

antiguerrre, ni le fait que le mouvement avait réussi à convaincre la majorité de l'opinion de s'opposer à la guerre n'avaient d'effet sur la politique de guerre des États-Unis. Toutefois, une fois la guerre du Vietnam terminée, c'est au mouvement pacifiste que la plupart du mérite (et du blâme) est revenu pour y avoir mis fin.

Paradoxalement, les conditions sont aujourd'hui plus favorables aux activistes et aux mouvements sociaux que dans les années 1960 à bien des égards. En effet, les mouvements sont plus nombreux et de plus grande ampleur, des milliers de groupes travaillent continûment sur les problèmes sociaux, les analyses politiques et économiques sont beaucoup plus développées et il existe un climat politique et social beaucoup plus propice au changement social (que l'on doit, en grande partie, aux mouvements du passé).

Surmonter l'aversion à la réussite

Les attitudes et les comportements par lesquels les activistes évitent la réussite du mouvement sont des symptômes particulièrement dévastateurs de la culture de l'échec de l'activisme social. Les mouvements semblent souvent ne pas souhaiter la réussite, la craindre et l'éviter. Les activistes parviennent constamment à arracher l'échec des mains de la réussite. Quelques exemples courants de l'aversion à la réussite sont donnés ci-dessous, accompagnés des ajustements comportementaux nécessaires.

Comportement négatif n° 1. Croire que le mouvement est voué à l'échec, parce qu'il n'a pas encore atteint son objectif. Après plusieurs mois ou plusieurs années d'efforts, les activistes affirment souvent que leur mouvement est voué à l'échec, car il n'a pas atteint son objectif final, qu'il s'agisse de mettre fin à la course aux armes nucléaires, à la mondialisation des entreprises, à la violence conjugale ou à l'énergie nucléaire. Ils sont incapables de reconnaître aucun des succès à court terme remportés par leur mouvement.

Comportement à adopter : reconnaître que ce type de raisonnement est illogique et qu'il n'est jamais appliqué pour juger les efforts des autres. On juge généralement les performances en fonction des progrès satisfaisants réalisés en vue d'atteindre un objectif, et non pas en vérifiant si cet objectif a déjà été atteint. Par exemple, les parents ne blâment pas leur fille si elle n'a pas obtenu son diplôme après sa première année à l'université, car ils savent qu'il lui faudra quatre ans pour l'obtenir. Les activistes qui estiment que leur mouvement est voué à l'échec, car il n'a pas encore atteint son objectif, même s'il remporte de grands succès sur d'autres plans, continueront de le

percevoir comme un échec jusqu'à la dernière minute avant qu'il n'atteigne son objectif.

Comportement négatif n° 2. Minorer la réalisation d'objectifs précédemment importants. Pour résoudre de graves problèmes sociaux, les mouvements sociaux fixent des objectifs qui semblent pouvoir être raisonnablement atteints en cinq à dix ans. Toutefois, au fil des actions menées, de nouveaux problèmes encore plus graves sont mis à jour si bien que de nouveaux objectifs sont fixés tous les deux ou trois ans pour remplacer les objectifs précédents. Lorsqu'ils sont atteints, les anciens objectifs sont maintenant considérés comme insignifiants et sont donc rarement célébrés ni même salués comme des réussites. Cette attitude empêche non seulement les activistes de prendre conscience de leur pouvoir et de leur succès, mais elle contribue à les démoraliser davantage et à nourrir leur sentiment d'impuissance et de désespoir.

Par exemple, en 1982, l'objectif ultime du mouvement pacifiste américain était de stopper le déploiement des missiles nucléaires de croisière et Pershing 2 en Europe. À cette époque, cet objectif semblait crucial, quoique difficile à accomplir. Au cours des années suivantes, le mouvement s'est fixé des objectifs encore plus ambitieux, qui étaient considérés comme plus importants, y compris geler la fabrication des armes nucléaires. En 1986, lorsque Reagan et Gorbatchev ont signé le Traité FNI mettant fin au déploiement des missiles nucléaires de croisière et Pershing 2 en Europe, le mouvement pacifiste américain l'a à peine remarqué. Le jour suivant, l'un des activistes du bureau de Nuclear Freeze à San Francisco m'a fait la remarque suivante : « Qu'y a-t-il à célébrer ? Ils construisent cinq bombes nucléaires par jour ».

Comportement à adopter : reconnaître l'importance, le pouvoir et le succès du mouvement dès qu'il atteint l'un de ses objectifs, y compris ceux qu'il poursuit depuis plusieurs années. Attendez-vous à réaliser les objectifs du mouvement social au bout de cinq à dix années, et célébrez leur réalisation. Pour cela, les activistes doivent être disposés à surmonter leur réticence culturelle à reconnaître et célébrer les victoires.

Comportement négatif n° 3. Animosité à l'égard de la réussite. Les activistes se vexent souvent, et se mettent même en colère³, lorsqu'on leur dit que leur mouvement s'approche de la victoire. En revanche, ils deviennent plutôt plaisants et amicaux lorsqu'on leur annonce des nouvelles alarmantes

³ Les six premiers mois de la phase d'émergence constituent une exception, lorsque les activistes sont enthousiasmés par leur mouvement social.

sur la situation préoccupante dans laquelle ils se trouvent. Dans les milieux activistes, il est plutôt bien vu de parler des dernières statistiques dévastatrices pour l'environnement, des atrocités commises par les dictateurs ou des actions ignobles du président, de la CIA ou de l'Organisation mondiale du commerce. Par contre, les déclarations à propos du pouvoir et des réussites du mouvement attirent souvent des protestations chargées d'émotion et des dénégations furieuses.

Comportement à adopter : les activistes doivent cultiver un sentiment d'appréciation des efforts de chacun, qu'il s'agisse des activistes eux-mêmes, des citoyens ou des détenteurs de pouvoir qui modifient leurs politiques.

Comportement négatif n° 4. Endosser le rôle de la victime. De nombreux activistes semblent ressentir le besoin psychologique de jouer le rôle de la victime : l'opprimé impuissant qui aide d'autres victimes impuissantes : « pauvre de moi, pauvres victimes, pauvre planète ». Parallèlement, ils peuvent adopter le rôle de sauveur du monde, de héros exemplaire et vertueux qui, seul, agit pour sauver le monde envers et contre tout. C'est parce que l'activiste est constamment confronté à de grandes catastrophes et à des détenteurs de pouvoir omnipotents qu'il éprouve ce besoin émotionnel d'être la victime impuissante, l'opprimé ou le héros solitaire. Il s'agit d'une forme de codépendance. Lorsqu'un problème est résolu ou qu'une victoire est remportée sur les détenteurs de pouvoir, l'activiste perd ce rôle de victime impuissante, d'opprimé ou de héros solitaire. Par conséquent, pour préserver l'image qu'il a de lui-même, l'activiste parle et agit souvent inconsciemment de manière à saper les stratégies et les activités positives et efficaces qui pourraient permettre au mouvement d'atteindre ses objectifs.

Comportement à adopter : pour être efficaces, les activistes doivent s'engager en faveur de leur propre développement et de leur propre montée en puissance. Ils doivent abandonner les rôles de victime et de sauveur pour se transformer en personne émancipée, bien dans sa peau, dans son corps et dans sa tête, calme et épanouie en tant qu'être humain.

Éviter les prophéties autoréalisatrices

Les activistes des mouvements sociaux doivent veiller à ne pas tomber dans le piège trop fréquent qui consiste à se percevoir comme des acteurs impuissants dont le mouvement est voué à l'échec. Les raisons sur lesquelles les activistes se basent pour justifier cette perception ne permettent pas vraiment de juger si le mouvement social est *véritablement* voué à l'échec.

Cependant, l'aspect le plus dévastateur ici, c'est que ce type de raisonnement aboutit à une prophétie autoréalisatrice.

Dans une large mesure, nous façonnons notre propre réalité par la manière dont nous interprétons les conditions en place. De la même manière que nous pouvons voir un verre comme à moitié vide ou à moitié plein, nous pouvons voir notre mouvement à mi-chemin du succès ou à mi-chemin de la défaite. Si nous estimons que notre mouvement est voué à l'échec, que ce soit pour des raisons logiques ou parce que nous avons cédé à la culture de l'échec ou encore parce que nous entretenons une aversion au succès, nous pouvons créer au sein du mouvement les conditions malsaines décrites ci-dessous qui, probablement, se transformeront en prophéties autoréalisatrices menant à l'échec.

- **Le découragement et le désespoir entraînent la dispersion du mouvement.** Comme ils pensent que leur mouvement est voué à l'échec et qu'ils sont impuissants, de nombreux membres et dirigeants de ces mouvements sont de plus en plus découragés, sans espoir, démoralisés et épuisés. Ces conditions contribuent au taux élevé d'abandon du mouvement et à la baisse des niveaux d'énergie disponibles pour exécuter les programmes.
- **Le recrutement de nouveaux membres est en déclin.** Comme le mouvement semble démoralisé, cela dissuade de nouvelles personnes de le rejoindre. Les groupes sombrent alors dans l'inaction tandis que le nombre de leurs membres décline, et cherchent désespérément à comprendre pourquoi ils ne sont pas rejoints par un plus grand nombre de personnes. Mais qui voudrait rejoindre un groupe affichant une attitude négative et un faible niveau d'énergie, dans un état de dépression collective ?
- **Enlisés dans le mode « protestation », les activistes sont moins à même d'élaborer des stratégies pour impulser des changements positifs.** Quand les activistes estiment que leur mouvement ne peut pas entraîner le changement, ils sont plus enclins à se cantonner au rôle rebelle de protestataires et de résistants, sans parvenir à équilibrer ce rôle avec des stratégies et des programmes qui apporteront des changements positifs et des solutions de rechange. Comme l'a confié un membre du personnel d'un centre pour la paix au cours d'un atelier : « Je ne pense jamais au succès. C'est probablement parce que je ne pense pas qu'il soit possible ».

- **Les sentiments de colère, d'hostilité et de frustration mènent à des actions, y compris des actes de violence, qui retournent le public contre le mouvement.** De nombreux participants au mouvement commencent par s'opposer sans hésitation aux situations injustes, mais, au fil du temps, alors qu'ils comprennent de mieux en mieux à quel point ces situations sont néfastes et à quel point les détenteurs de pouvoir sont malfaisants, ils finissent souvent par se sentir frustrés, désespérés et furieux. Alors qu'ils finissent par penser que les actions de leur mouvement n'ont aucun effet, certains s'en remettent à des actes désespérés, sans se rendre compte que de tels actes nuisent au mouvement en aliénant le public.
- **Les activistes sont incapables de reconnaître leurs succès et de s'en attribuer le mérite.** En estimant que leur mouvement est impuissant et voué à l'échec, les activistes sont moins en mesure de reconnaître leurs succès quand ceux-ci surviennent ou d'attribuer à leur mouvement le mérite de ces succès. Au contraire, ils permettent aux détenteurs de pouvoir de s'attribuer le mérite des succès du mouvement. De toute évidence, une telle approche les prive d'une grande source d'énergie, d'enthousiasme, de montée en puissance et d'espoir pour l'avenir.

Adopter une vision réaliste du pouvoir et de la réussite

Vous êtes peut-être plus puissants que vous ne le pensez. Il est fort possible que votre mouvement social soit engagé sur la voie du succès. La plupart des activistes ayant pris part à la plupart des mouvements sociaux antérieurs, y compris ceux qui sont aujourd'hui reconnus comme extrêmement puissants et fructueux, croyaient à l'époque que leur mouvement était voué à l'échec. Comment pouvez-vous savoir que vous ne vivez pas une expérience semblable ? C'est peut-être à cela que la réussite ressemble. Votre mouvement pourrait être le plus efficace depuis des dizaines d'années. Comment pouvez-vous savoir que ce n'est pas le cas ?

Pour adopter une vision réaliste de la puissance et du succès de leur mouvement social, les activistes doivent toujours considérer la possibilité qu'ils soient eux-mêmes puissants et que leur mouvement soit sur la voie du succès. Ils doivent également suivre les étapes ci-dessous.

Renoncer aux « avantages » de l'impuissance et de l'échec du mouvement

Pour adopter un nouveau modèle de montée en puissance et de réussite, les activités doivent d'abord renoncer aux « avantages » découlant de leur croyance en leur impuissance et en l'échec de leur mouvement. De nombreux activistes comprennent parfaitement l'utilité de leur propre comportement de victime (de croire en leur impuissance et en l'échec de leur mouvement) et de leur crainte de voir leur mouvement réussir. Voici quelques réponses données par des activistes lors de séances de discussion sur la question : « Quels sont les avantages de croire que votre mouvement social est voué à l'échec et que vous êtes impuissants face à la cause que vous défendez ? ».

- « L'impuissance nous permet de n'avoir aucun compte à rendre et de ne pas assumer la responsabilité de nos actions. Après tout, si aucun de nos efforts ne s'avère efficace, nous pouvons faire ce que nous voulons sans que cela ne fasse aucune différence. »
- « La réussite s'accompagne de la crainte d'être cooptés et de devenir cet ordre établi que nous détestons. »
- « En tant qu'outsiders, nous disposons d'une supériorité morale. Plus nous sommes opprimés et impuissants et plus nous pouvons faire appel aux sentiments de supériorité vertueuse et à l'appui des outsiders. Nous pouvons affirmer que nous sommes seuls, que personne d'autre ne s'intéresse réellement à cette cause et n'agit, à part nous. »
- « L'état d'impuissance nous permet d'éviter de changer qui nous sommes ou de changer notre organisation. Nous pouvons préserver notre identité et occuper le terrain qui nous convient le mieux sur le plan psychologique. »
- « Je devrai arrêter d'être l'éternel rebelle pour devenir un agent du changement, voire un réformateur. »
- « Je ne veux pas des responsabilités qui accompagnent la puissance. »
- « Je ne veux pas grandir et avoir du succès comme mes parents. »
- « En tant que femme, j'ai ressenti la même chose lorsque le mouvement féministe est apparu : que j'étais responsable de ma situation et que je pouvais la changer. Cela m'a motivée pour agir vigoureusement. »

Être disposé à surmonter la peur de la réussite et rechercher la maturité personnelle et politique

La maturité personnelle et politique est indispensable pour permettre votre réussite et celle de votre mouvement. Pour passer d'un mode d'action basé sur un modèle peu réaliste d'échec à un modèle réaliste de réussite, il faut réaliser un grand saut émotionnel et culturel. Vous devez redéfinir votre vision de vous-même et de votre mouvement social à plusieurs niveaux, notamment mental, émotionnel, spirituel et culturel.

- **Mental.** Les activistes doivent modifier leur manière d'interpréter les informations qu'ils tirent de leur expérience et décider consciemment pour eux-mêmes si leur mouvement a pris le chemin de l'échec ou du progrès. Alors qu'ils renoncent aux « avantages » psychologiques des rôles de victime et de héros solitaire, ils doivent se définir eux-mêmes comme des citoyens-activistes émancipés au sein d'un mouvement qui impulse un véritable changement social.
- **Émotionnel.** Les activistes doivent réaliser les changements émotionnels nécessaires pour opérer leur transformation du rôle de victime au rôle de citoyen-activiste émancipé. Par exemple, ils doivent cesser d'agir avec cette fierté, cette colère ou cette rage moralisatrice et se concentrer plutôt sur leurs valeurs les plus élevées.
- **Spirituel.** Tout activiste doit s'engager sur un itinéraire personnel de découverte et d'acceptation de soi. La conscience et l'exploration active des dimensions les plus impénétrables de l'être humain nous donnent de la force et nous permettent d'apprécier la bonté et le potentiel qui résident en chacun de nous et en notre société. Le changement social doit impliquer des changements profonds (non seulement dans notre société, mais aussi au sein de chaque activiste et de chaque organisation appartenant à un mouvement), qui sont alignés sur les objectifs que nous recherchons. Les moyens que nous mettons en œuvre doivent déjà nous permettre d'entrevoir nos objectifs.

Utiliser des modèles stratégiques de mouvement social, tels que le PAM

Le changement social est complexe. Les activistes doivent non seulement comprendre leur cause particulière, mais aussi sa relation avec d'autres causes et la situation sociale en général. Chaque effort humain ou presque est

accompli en suivant un ensemble d'instructions ou un modèle. Un modèle apporte un cadre d'analyse ainsi qu'une structure facilitant la planification et l'action. Dans la première partie du présent ouvrage, j'ai décrit le Plan d'action du mouvement, un modèle stratégique et pratique qui aide les activistes à mieux comprendre les mouvements sociaux, mieux les organiser et leur construire une meilleure stratégie. Dans la troisième partie, nous nous basons sur cinq modèles différents de mouvement social en tant qu'études de cas pour démontrer comment s'applique le PAM. Dans la deuxième partie, Mary Lou Finley et Steven Soifer résument brièvement l'histoire des théories des mouvements sociaux et comparent les théories universitaires contemporaines au PAM afin de tisser des liens plus étroits entre théorie et pratique.