

L'ESPOIR HORIZONTAL

Alternative et outil pour agir

par
Rami Brahem

[Ce livre est diffusé à prix libre depuis le site www.horizontal.org
Il n'est pas tout à fait finalisé, cette version "épreuve" du document réclame encore quelques corrections de forme et les traductions. Etant auto-gérés afin de le garder accessible gratuitement, nous avons des difficultés à résoudre et espérons de l'aide de chacun.

Vous être libres de copier, imprimer et diffuser gratuitement dans un but non commercial ce livre, à la condition de conserver l'intégralité du document.

Vous êtes également libre de diffuser des extraits à la condition de mentionner la source.]



Contenu

La débâcle intellectuelle.....	4
Une nouvelle ère.....	7
État des lieux.....	24
LE CAPITAL.....	37
LES MÉDIAS.....	43
LE NÉOCOLONIALISME.....	48
GÉOPOLITIQUE MONDIALE ET MULTIPOLARITÉ DU MONDE.....	55
UN PRINTEMPS ARABE ?.....	60
QUESTION COMMUNAUTAIRES.....	64
À PROPOS DE LA THÉORIE DU COMLOT.....	85
LES RÈGLES DU JEU.....	96
CONCLUSIONS.....	119
L'horizontalité, les fondements théoriques	123
QU'APPELONS NOUS HORIZONTALITÉ ?.....	125
DE LA SYNERGIE.....	128
COMMENT DÉPLOYER UNE MEILLEURE INTELLIGENCE COLLECTIVE ?.....	156
L'idéal horizontal.....	212
REVENIR À L'ESSENTIEL.....	214
DÉFINIR L'HORIZONTALITÉ.....	216
LES 5 CARACTÉRISTIQUES FONDAMENTALES DE L'HORIZONTALITÉ.....	219
LA THÉORIE DES ENSEMBLES ORGANISATIONNELS.....	243
DE LA PRISE DE DÉCISION DANS L'HORIZONTALITÉ.....	295
SYSTÈMES COMPLEXES : ENSEMBLE HORIZONTALS ET SYSTÈME PYRAMIDAL. .	312



PROPRIÉTÉ PRIVÉE, RÉPARTITION DES RICHESSES, ET INDIVIDUALISME.....	317
CONCLUSIONS ET PROMESSES.....	339

Méthodes concrètes pour travailler horizontalement.....344

MOI, LES MIENS, ET LE NOUS.....	345
LE « MOI ».....	349
LES MIENS.....	358
DE LA GESTION DE GROUPE (OU CERCLE).....	362
UN MOT SUR LA RÉDACTION DE DOCUMENTS EN COMMUN.....	431
DE LA TENUE D'ASSEMBLÉES.....	436
LE NOUS.....	477
FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL.....	492

Stratégies.....508

DE LA LUTTE INSURRECTIONNELLE EN DÉMOCRATIE « OCCIDENTALISÉE »....	510
PRINCIPES STRATÉGIQUES FONDAMENTAUX.....	514
FAILLES DU SYSTÈME PYRAMIDAL ET FORCES DU SYSTÈME HORIZONTAL.....	517
LES ARMES-OUTILS DES HORIZONTALISTES.....	521
EXEMPLE DE STRATÉGIES ET D' ACTIONS POUR MOUVEMENT NATIONAL.....	530

Récapitulatif et suite.....535

CONTACTS, RESSOURCES, SITES UTILES	539
--	-----

Slam-clusion.....540



La débâcle intellectuelle

Notre société a perverti tant de notions qu'il est souvent difficile d'expliquer des choses simples que nous vivons au quotidien. L'amour, les émotions, la pensée même, sont autant de notions dévoyées et incomprises qu'il conviendrait de ré-expliquer. La philosophie et les sciences humaines semblent d'ailleurs incapables d'expliquer de façon générale les nouvelles avancées de conscience humaine. Et la recherche scientifique dans son ensemble est souvent bloquée par un système économique qui tend à refuser changement et évolutivité.

L'éducation a atteint un niveau où les esprits les plus créatifs sont souvent rejetés par le système éducatif, tandis que les universités se transforment en usines destinées à produire des utilitaristes médiocres, qui s'enorgueilleront eux-mêmes de savoir comment accroître les bénéfices des multinationales. La santé tombe de plus en plus dans les mains d'industries pharmaceutiques qui n'ont pas pour rôle de soigner mais de faire des bénéfices, deux objectifs souvent antagonistes. Ces firmes vont même jusqu'à breveter le vivant et créent des monopoles sur des traitements curatifs employés depuis des millénaires par l'humanité. L'agronomie rejette ses plus importants chercheurs elle aussi, car elle n'est plus qu'un outil pour justifier l'emploi massif des OGM malgré la destruction des sols, la perte de productivité au mètre carré, les atteintes à la santé, la chute de notre biodiversité, la misère terrible que ceux-ci produisent. C'est d'ailleurs une grande idiotie de ce siècle qu'a été le 20^{ème} siècle : faire l'éloge de ce qui est contre nature.



Les médias quant à eux éprouvent les plus grandes difficultés à ne pas être les vecteurs du mensonge et de la désinformation en devenant les portes paroles de fausses-vérités générales répétitives qui n'arrange qu'une petite bourgeoisie qui s'impose partout. Une « élite » qui place ses hommes, ou récupère ses opposants, dans tous les champs importants des activités de nos collectivités. La majorité des gens sont devenus incapables d'écouter une pensée profonde plus de 5 minutes sans sentir venir un mal de tête. La culture qui donne exclusivité au débat tend à placer deux camps qui s'opposent pour ne rien apprendre l'un de l'autre, sans laisser de place à des discussions constructives. Car la compétitivité l'emporte sur la complémentarité, car l'individualisme est placé systématiquement plus haut que l'enjeu collectif.

Les « intellectuels » les plus sérieux sont souvent ceux qui demeurent inaccessibles au grand public, tandis que les plus incapables monopolisent les fauteuils des émissions de télévision. Ces « spécialistes » viennent donner leur avis sur tout, même quand ils n'ont pas la moindre expérience du sujet qu'ils abordent. Ils sont pourtant bien incapables d'établir des liens entre les différents champs de pensée humaine, voire de partager des choses simples sans employer un discours difficile, technique, et bourré de références. Ils se nourrissent de cette culture de l'image où la forme compte plus que le fond, et restent coupés de la réalité quotidienne. La pensée séparée de l'acte devient pourtant incapable de se corriger et d'évoluer. Le désintéressement s'impose face à de tels comportements. Mais le désintéressement qui s'installe nous fait perdre parfois l'attention quotidienne, hors, l'attention continue face à tout ce qui nous entoure est la clé pour comprendre, pour être créatif, pour ressentir, pour vivre, pour



Être.

Nombreux sont ceux qui dénoncent ces problèmes et proposent des alternatives. Le problème majeur de notre temps n'est d'ailleurs pas tant le manque d'idées créatives basées sur des expériences concrètes et dont l'intérêt est collectif. C'est plutôt leur non reconnaissance, et l'incapacité d'avoir le pouvoir de leur mise en œuvre.

Cet ouvrage a plusieurs fonctions : il est motivé en premier lieu par le besoin de pouvoir partager plus aisément avec un plus grand nombre, les méthodes qui existent afin de nous organiser en unissant les luttes. Par ricochet, il propose une alternative concrète de société basée sur des caractéristiques simples, en y ajoutant les solutions aux difficultés que peuvent poser sa mise en œuvre. Il proposera le socle de réflexion d'un nouveau système, et d'un idéal clarifié de société : l'horizontalité.

Après un petit préambule, nous ferons un rapide état des lieux des problématiques actuelles, avant de présenter les éléments qui ont aidés la proposition présente. Une fois les champs de réflexion et la proposition développés au niveau théoriques et pratiques, nous verrons les moyens concrets accessibles aux citoyens pour sa mise en œuvre pour une application locale, nationale, voire mondiale.



Une nouvelle ère

L'humanité est entrée dans une nouvelle ère de son histoire qui révolutionne et continuera de révolutionner l'ensemble de ses champs de pensée. Toutefois, nous en sommes encore peu conscients car elle est si récente que l'on peine encore à l'appréhender pleinement.

Les moyens de communication ont fait une avancée telle, qu'il est aujourd'hui possible pour n'importe quel individu disposant d'internet de partager en temps réel une information, et son intelligence, avec des êtres humains situés à l'autre bout de la planète. Les conséquences d'une telle avancée semblent tout à fait sous estimées. Il n'est pas possible actuellement d'en déterminer tous les effets, mais certains effets cliquets peuvent être mis en avant.

Tout d'abord, la masse d'information quotidienne est devenue si importante qu'il est devenu impossible à un être humain de la traiter seul. Posséder une information exhaustive sur un seul sujet tend à devenir tout aussi impossible. Ainsi, le travail en groupe est de plus en plus souvent privilégié.

D'autre part, ces mêmes moyens de communication étendent justement notre capacité à collaborer ensemble au-delà de tout précédent : au-delà du temps et de la distance.

De plus, cette ère de la communication crée une véritable crise des consciences : nous apprenons de plus en plus la réalité sur les décisions prises aux plus hauts niveaux, là où nous vivions auparavant dans un flou sur le pourquoi, et le comment, de ces décisions auxquelles nous n'avions pas accès. Bien entendu, tout le monde ne réalise pas encore la réalité des



décisions politiques, mais une conscience plus générale qu'auparavant découvre que le monde n'est pas aussi manichéen qu'on voudrait bien nous le faire croire.

Dans les années 90 émerge un nouveau champ disciplinaire à l'intérêt particulier : Il tâche de définir les caractéristiques qui modulent la synergie entre êtres humains qui collaborent ensembles. Plus largement, les formes d'organisation fondamentales que l'on peut retrouver dans la nature. L'intelligence collective définit ainsi différents types de « structures » de groupes : L'intelligence collective naturelle ou originelle que l'on peut retrouver dans les petits groupes, l'intelligence collective pyramidale qui institutionnalise une autorité, l'intelligence collective en essaim présente chez les insectes, et enfin une intelligence collective 'globale' hypothétique : un idéal à atteindre. Il existe plusieurs autres formes d'intelligences collectives : des formes mixtes, et une forme que l'on peut qualifier d'horizontale. Elles ne sont pas encore définies par ce champ disciplinaire, et nous tâcherons d'en découvrir une partie dans cet ouvrage.

L'intérêt principal de l'intelligence collective est la conceptualisation de formes d'organisation existantes qui restaient très mal définies. Nous étions enfermés dans une vision d'une société naturellement pyramidale, sans prêter suffisamment attention à la véritable nature de notre fonctionnement de groupe. Bien que ce champ disciplinaire soit encore au stade embryonnaire, il a déjà mis en avant une donnée fondamentale, caractéristique essentielle pour tous : l'importance de l'holoptisme. Un terme un peu compliqué qui s'oppose à un autre, peu connu également : le panoptisme.

Bien que ce livre tâche d'employer des mots courants, il est important pour



chacun de comprendre ces deux notions, puisque leur compréhension peut véritablement changer le monde.

Le panoptisme est une caractéristique que vous retrouvez dans tout système pyramidal où sont institutionnalisés des échelons d'autorité. Il suffit pour comprendre ce mot de nous imaginer une montagne : Si nous sommes en bas de la montagne, nous pourrions voir le petit arbuste près de nous mais il sera impossible de voir ce qu'il y a de l'autre côté de la montagne. A l'inverse, si nous montons tout en haut de la montagne, nous pourrions voir tout le tour de celle-ci, par contre, il ne nous sera plus possible de voir le petit arbuste. Nous verrons donc le général, mais pas les détails. C'est la même chose dans les entreprises, au niveau de l'État et de ses administrations, ou dans la majeure partie des structures de la société civile.

Ainsi, de façon générale, si nous sommes à un échelon hiérarchique bas, nous en saurons plus sur ce qu'il se passe autour de nous que nos dirigeants, mais bien moins qu'eux de ce qui se passe à un niveau plus global, ou dans un autre secteur d'activité de l'organisation.

Le mot qui s'oppose à cette caractéristique est donc l'holoptisme : Autrement dit, pour schématiser, la capacité de percevoir en temps réel à la fois le détail et le général de toute une organisation, quel que soit l'endroit d'où l'on regarde. On pourrait la décrire comme une transparence totale, en temps réel, additionnée d'une simplicité d'accès à l'information. C'est une caractéristique présente naturellement dans un petit groupe où l'on voit à la fois les détails et le général. Mais on a tendance à perdre cette capacité lorsque le groupe devient trop important en termes de nombre de personnes.



Toutefois, dans le monde informatique par exemple, une communauté open source peut suivre en direct le travail des autres. Il est possible d'avoir une vue globale du travail en cours, ou d'aller zoomer sur une ligne de programmation qui vient d'être écrite. On n'y perd pas de temps à reproduire un travail déjà fait par un autre, et on peut concentrer notre travail en fonction des besoins réels de l'ensemble, et non pas exclusivement en fonction d'un besoin 'proche' auquel notre compréhension à accès.

L'un des éléments fondamentaux qui se cache derrière cette notion est que, quelle que soit notre intelligence ou notre talent, sans un accès suffisant aux informations liées, nous serons limités dans notre capacité à résoudre un problème, ou répondre à un besoin.

Par exemple, quel que soit notre intelligence, il serait presque impossible de gagner une partie d'échec si nous ne voyons pas l'ensemble de l'échiquier alors que l'adversaire le peut.

Ce besoin d'avoir un accès suffisant à l'information pour être à même de prendre une bonne décision est le premier élément qui a déterminé, et qui explique pourquoi, nous avons choisi de collaborer dans des structures pyramidales depuis l'ère de la sédentarisation de masse.

Lorsque nous évoluons dans de petits groupes, qu'il s'agisse de tribus de chasseurs-cueilleurs préhistoriques ou simplement de votre groupe d'amis, il n'y a nul besoin et il serait contre-productif d'instaurer une autorité figée à suivre bêtement quelles que soient les circonstances. C'est parce que chacun d'entre nous est capable d'appréhender et de comprendre ce qui se passe dans son groupe d'amis ; nous avons tous une vision générale de



l'ensemble et on peut profiter de l'expérience de chacun.

Comme nous allons le voir, l'existence de groupes horizontaux remonte à la nuit des temps, et ils déploient une meilleure intelligence collective au travers de systèmes d'organisation beaucoup plus efficaces, justes, qui savent s'adapter et évoluer. Ils nous rapprochent de notre nature profonde et développent la synergie. Mais jamais vous ne pourrez trouver un précédent historique d'un système réellement horizontal à large échelle. Dès que les groupes dépassent un certain nombre, l'horizontalité devient inapplicable.

La première raison essentielle est que pour pouvoir faire participer les autres à une décision, il faut qu'ils puissent avoir accès à un seuil minimal de l'information brute liée à cette décision. Avant les moyens de communication d'aujourd'hui, c'était tout simplement impossible à réaliser, et même difficile à imaginer.

Malheureusement, l'aspect internet de la société n'apporte généralement qu'une vue minimaliste de démocratie directe par internet, y compris sur le champ de la démocratie. Comme cet ouvrage s'efforcera de le démontrer, c'est toute notre vision de la démocratie qui est à changer. Puisque mal définie, on pourrait même énoncer qu'il faut sortir de la démocratie pour entrer dans « l'horizontalocratie » dont les fondements semblent différenciés de ceux de nos démocraties actuelles « à la grecque », mais qui est beaucoup plus « démocratique » (dans le sens « demos cratos », pouvoir du peuple), que la meilleure des démocraties existante aujourd'hui.

La problématique majeure qui s'oppose à l'horizontalité est qu'il semble exister un flou total dans l'esprit des gens sur la nature humaine. Ce flou



amène à de fausses conclusions permanentes. Parfois traitée d'individualiste, égoïste, brutale, autoritaire, animale, voire perverse, la nature humaine semble être l'objet de conscience le plus maltraité de notre société.

C'est dû à un aspect tout à fait ignoré de l'humain et incompris des sciences modernes : la véritable nature de l'émotion humaine. Ces sujets sont importants mais méritent un traitement particulier et cet ouvrage ne fera qu'en effleurer la surface ; préférant amener quelques questionnements, que quelques réponses objectives, dont l'évidence ne pourra émerger au final qu'au travers des perceptions de chacun. Le traitement choisi ici sera celui de dynamiques de groupe particulières : le « moi » sera survolé, et le « nous » mieux défini.

Une première notion simple à comprendre est la différenciation d'au moins deux types d'autorité. L'autorité de nos jours est souvent présentée, soit comme quelque chose à rejeter, soit comme un fondement auquel il faut se soumettre si on veut éviter le chaos. Le problème est en réalité bien plus simple. Il faut faire la différence entre au moins deux types d'autorités : celles qui sont consenties librement pour un moment donné, et celles qui nous sont imposées.

Le leadership existe naturellement : il permet de suivre quelqu'un à un moment T où discuter entre nous serait simplement moins efficace que suivre de concert cette personne. Mais c'est un choix que nous faisons d'allouer ce leadership à ce moment-là : une autorité naturelle. A celle-ci s'oppose une autre autorité qui nous est imposée, que ce soit par un bout de papier, un titre ou une fonction, mais contrairement à ce que l'on peut penser, elle possède une utilité tout à fait différente de l'autorité



naturelle.

Prenons un exemple concret : 4 membres d'une tribu vivant au fin fond de l'Amazonie, et un citadin vivant dans une grande ville forment un groupe. Ce groupe a décidé collectivement de deux tâches tout à fait différentes à accomplir l'une après l'autre : la première est de visiter la ville durant une semaine, et la seconde, de vivre une semaine au cœur de l'Amazonie.

Une fois arrivés dans la grande ville, le groupe s'interroge sur la marche à suivre et le citadin prend le leadership. Il indique les coins que le groupe peut avoir envie de voir ou pas et collecte des informations sur la volonté du groupe, puis il décide de la meilleure route à prendre. Une semaine plus tard, ce même groupe part en Amazonie. Arrivés dans la jungle, le groupe se repose la question de la marche à suivre. Le citadin est en retrait, un autre membre prend le leadership et le citadin suit en se contentant de poser des questions pour comprendre certains choix et apprendre de cette expérience.

Si le groupe se voyait imposer un seul et même « leader » pour les deux tâches, et que ce leader détermine la marche à suivre pour tout le monde, le groupe sera de facto moins efficace : considérant que le citadin ne devrait pas être plus compétent à survivre dans la jungle que quelqu'un qui y a toujours vécu, et qu'il semble impossible aux membres de la tribu de savoir mieux que le citadin comment visiter la ville.

Un principe émerge déjà de cet exemple très schématique : Il peut exister « un leadership du moment ». L'autorité naturelle peut varier d'un individu à l'autre dans un même groupe en fonction de ce que ce groupe est en train de faire.



Comme nous l'avons entraperçu, l'horizontalité n'est pas incompatible avec une autorité naturelle. A partir du moment où le groupe consent à donner, pour un moment, un leadership à l'un des membres sur une fonction précise, nous ne sommes pas encore entré dans un système pyramidal.

Le postulat a été émis plutôt qu'un groupe qui fonctionne naturellement, donc avec une autorité naturelle mouvante d'un membre à l'autre du groupe, voire l'absence même d'autorité à d'autres moments, est plus efficace qu'une autorité « figée » ou « statique » dans un petit groupe. Mais qu'elle est dans ce cas l'utilité principale d'une autorité figée institutionnalisée ?

En effet, si nous considérons que l'existant est le fruit lui-même d'une évolution, il nous faut admettre l'idée que le système actuel représente un ensemble de solutions plus efficaces que tout ce qui avait été proposé d'autre. Une objection peut se faire entendre vis-à-vis de cette phrase : Il existe de meilleures propositions qui n'ont pas été prises en compte ou appliquées dans la société d'aujourd'hui. Ce désaccord n'existe que dans la difficulté à prendre la mesure d'une proposition complète, ou la définition de ce qu'est une proposition. Toutefois, bon gré mal gré, une proposition complète s'appuie sur au moins 3 paramètres : Pourquoi amener cette proposition (généralement la définition de la problématique initiale) ; Qu'est-ce que la proposition, quels sont ses effets réels et présumés ; et enfin, comment mettre en place la proposition si elle est décidée telle quelle ?

Vous pouvez par exemple avoir une excellente idée à proposer à un groupe mais si vous ignorez comment la mettre en application, cette idée est une destination sans chemin pour l'atteindre. Votre proposition est donc



incomplète, et vous n'obtiendrez généralement pas un large consentement à son adoption. Vous aurez besoin de plus d'expérimentation ou d'intelligence collective pour la rendre complète. Ainsi il faut faire la part des choses entre une meilleure idée dans une proposition incomplète, et une meilleure proposition complète. La première ne doit pas nécessairement être abandonnée au bénéfice de la seconde : tout dépend du temps alloué à la prise de décision, ou à la résolution de la problématique.

Pour revenir au sujet, l'autorité figée qui s'impose, quelles que soient les actions de l'organisation, trouve son utilité principale dans la centralisation de l'information. En effet, à large échelle, s'il me faut pour prendre une « bonne » décision avoir une vision d'ensemble de l'échiquier. Comment faire pour obtenir cette vision dans une grande civilisation ?

Peut-être est-ce difficile à appréhender pour les jeunes générations habituées à vivre dans ce monde de la communication, mais dans le temps, transmettre une information cruciale dans un délai raisonnable était un enjeu stratégique de premier ordre. Au moyen Age par exemple, vous n'avez aucun moyen technologique pour transmettre une information d'un point A à un point B sans qu'elle implique un déplacement physique du point A au point B, ce qui implique un coût énergétique, financier, et du temps.

Le seul moyen d'envoyer ou de recevoir une information sur une longue distance dans le passé se faisait donc au travers d'un long voyage. Or vous disposez d'un temps limité pour recevoir votre information : certaines décisions ont parfois un temps limité pour être prises que vous le vouliez ou non.



En temps de guerre par exemple, vous n'allez pas demander à l'armée ennemie d'attendre pendant que vous consultez les autres, ou que vous puissiez recevoir suffisamment d'informations : vous devez avoir rapidement accès à l'ensemble des informations utiles pour vous adapter, et surtout agir rapidement.

De façon générale, dans une large organisation, le seul moyen connu jusqu'alors pour permettre à un individu d'avoir suffisamment d'informations brutes à une prise de décision correcte était de passer par la centralisation de l'information.

Je transmets donc une information à un échelon supérieur, qui fait de même, jusqu'à arriver à une « tête » qui a reçu un ensemble d'informations d'ordre général. Et comme nous l'avons expliqué, celui qui a une vue d'ensemble de l'échiquier a beaucoup plus de chances de gagner la partie. De façon très schématique, cette « tête » est la seule à disposer de toutes ces informations, et percevra immédiatement qu'un ensemble de décisions urgentes doivent être prises.

Si vous imaginez que la tête de l'organisation s'inquiète de repartager les informations pour élaborer des propositions communes, vous tombez sur une impossibilité technique en raison du temps alloué à la prise de décision qui deviendrait trop long. La tête décide de la marche à suivre et il faut obéir. L'incapacité de comprendre le pourquoi des décisions importe moins que l'efficacité des décisions d'ordre général acheminées.

Cette méthode de travail a un double effet : on respecte l'autorité qui est la seule capable de savoir ce qu'il faut faire, et on agit tous ensemble dans un temps raisonnable. D'ailleurs le général De Gaulle ira jusqu'à dire : « Le



pouvoir du général réside dans son mystère. » Car la conscience même que le général est favorisé pour savoir quoi faire n'est pas toujours présente, ce qui peut créer une fascination pour l'individu qui semble alors « omniscient » à celui qui dispose de moins d'informations brutes, et d'expériences liées à la gestion collective.

Les problèmes amenés par une telle centralisation de l'information, et la mise en place d'une autorité figée sont très nombreux. En premier lieu la rigidité de l'ensemble de l'organisation, créée par une hiérarchie statique, qui l'empêche de s'adapter aisément à un contexte mouvant. Cet élément émerge de plus en plus aujourd'hui, alors que justement « le monde bouge de plus en plus vite ».

Mais les problèmes liés à ce mode de fonctionnement pyramidal classique sont contrebalancés par un autre élément déterminant : la quantité peut l'emporter sur la qualité.

Schématisons une fois de plus pour faciliter la compréhension : nous avons un groupe de 50 personnes qui déploient une intelligence collective extraordinaire avec une meilleure organisation, c'est-à-dire sans la présence d'une autorité figée ; comme nous sommes encore en nombre raisonnable, cela nous est possible. Admettons que notre groupe de 50 personnes lambda est aussi efficace que 500 personnes lambda prises individuellement. C'est le principe de synergie : ce que nous pouvons produire ensemble peut être supérieur à la somme de ce que nous pouvons produire individuellement. Mettons en face de notre groupe une armée de 9000 hommes qui obéissent à une autorité figée. Cette armée déploie moins d'intelligence collective proportionnellement : elle s'adapte plus difficilement, l'expérience de chacun n'est pas prise en compte, les



individus n'utilisent pas tous leur plein potentiel, personne ne peut contre balancer les erreurs du pouvoir, etc. Admettons que cette armée de 9000 hommes ordinaires est d'une efficacité égale à 2000 λ pris individuellement. Même s'il est clair que notre petit groupe est mieux organisé, et plus efficace proportionnellement au nombre d'individus, dans cet exemple, l'armée l'emportera par la force du nombre.

Ainsi même en partant du postulat qu'une architecture de groupe mouvante est meilleure qu'une autorité figée, le rapport quantité/qualité peut aisément permettre à l'autorité figée de l'emporter dans un monde où une autorité naturelle est inapplicable à large échelle.

Bien qu'il faille entrer dans les détails techniques des paramètres de société pour comprendre les fondements exacts et les problématiques de la gestion d'une collectivité, ces équations simples cherchent à révéler que dans un monde où la centralisation de l'information alloue une plus grande quantité d'individus au sein d'un groupe, le système pyramidal prend tout son sens. Ainsi, il semble que les générations précédentes avaient raison de ne pas remettre en cause radicalement le système pyramidal classique à large échelle, en particulier dans un champ exécutif, bien qu'il ait été de tous temps légitime de chercher de le perfectionner dans de plus petits groupes.

C'est également un élément important car un conflit générationnel plus fort que de coutume semble émerger, alors que les générations plus jeunes bafouent l'autorité figée avec détermination, là où les anciennes ont appris de raison qu'il faut la respecter sous peine de « diviser les forces ».

La question qui demeure de ces discussions est la suivante : est-ce que le



système pyramidal classique continue de prendre son sens dans un monde où il est possible de partager l'information avec tous instantanément ?

De façon générale, nos moyens de communiquer représentent un levier qui change nos modes de fonctionnement, aussi bien au niveau local que global. Lorsque Gutenberg invente l'imprimerie, il permet à la connaissance de se répandre en dehors de l'église et de la noblesse. Les anciennes institutions de l'ère féodale sont de plus en plus défailtantes. De nombreuses idées de progrès émergent grâce à l'intelligence collective qui se déploie et la société s'ouvre de plus en plus. La science et l'université connaissent un développement de plus en plus rapide jusqu'à l'arrivée de l'ère industrielle.

Aujourd'hui encore, c'est l'évolution naturelle de l'humain qui répond à la question de l'effet que peut avoir internet. Au-delà du fait que nos institutions aujourd'hui semblent incapables de répondre aux problématiques du monde moderne et que les scandales se multiplient, on remarque l'arrivée de modèles organisationnels nouveaux qui réussissent là où d'autres échouent.

A titre d'exemples, dans le monde de l'entreprise, Google ou Valve maximisent leur efficacité et leurs profits par la minimisation des échelons hiérarchiques, voire leur absence.

Plus largement, les méthodes de « management collaboratif », souvent dérivées de la sociocratie, se répandent et remportent un succès grandissant (un système qui sera discuté dans ce livre). De plus les outils collaboratifs sont devenus une nécessité pour toute grande entreprise.

Des professeurs de management réputés comme Otto Scharmer et sa



théorie du U, démontrent l'incapacité du système pyramidal classique à s'adapter au monde d'aujourd'hui et proposent un développement du leadership à une toute autre échelle.

Tout aussi important, le monde open source ne se contente pas de se débarrasser du chef imposé, il va jusqu'à remettre en cause la notion de propriété telle qu'elle est utilisée dans le monde capitaliste, tout en développant des modèles économiques suffisants.

Les serveurs de l'entreprise Microsoft utilisent Linux, ce qui démontre de façon claire qu'un serveur Linux est plus sécuritaire qu'un serveur Windows.

Les médias alternatifs participatifs progressent à vue d'œil et influent de plus en plus sur les mass-médias et la pensée collective.

Les exemples sont innombrables, mais un élément moteur les relie : L'utilisation accentuée de moyens de communications plus évolués que dans le passé, voir le développement d'outils collaboratifs encore plus avancés. En clair, notre méthode d'organisation est limitée par notre capacité à communiquer au sein de notre groupe ou de notre collectivité.

De plus, les exemples avancés ici n'ont pas été imaginés ou créés simplement par principe éthique. Ils ont été mis en place par souci d'efficacité et de faisabilité dans un monde où l'argent rare est de plus en plus concentré et où l'adaptabilité et la polyvalence du groupe sont de plus en plus importantes. Il faut bien noter que malgré que ces groupes recherchent le plus d'holoptisme possible pour travailler plus horizontalement par souci d'efficacité, ils ne prennent pas la forme d'une « démocratie directe ».



Les mouvements de ceux que l'on appelle « les indignés » ou le mouvement Occupy Wall Street sont devenus rapidement des mouvements sociaux d'envergure et ont pu prendre une place considérable même qu'ils n'ont aucun chef et très peu de moyens financiers, en comparaison aux autres acteurs. Ils brisent les règles établies, comme celles qui prétendent qu'il faut un seul cheval de bataille suffisamment simple, pour être compris de la majorité. Ils attirent aussi, plus sur leur forme (le modèle organisationnel) que sur le fond (les revendications).

Les révoltes tunisiennes et égyptiennes se sont également faites sans hiérarchie statique et ont succédé à changer un régime dans des conditions très difficiles, tout en progressant en terme de liberté d'expression, et en liberté de s'opposer.

Bien entendu des critiques peuvent immédiatement être apposées. Ces mouvements sociaux éprouvent des difficultés organisationnelles, où règne d'ailleurs un débat sur la nature de l'horizontalité, et ils ont du mal à se définir ou établir des stratégies claires et effectives. Quant aux révoltes tunisiennes et égyptiennes, l'atteinte de la raison d'être de la mobilisation horizontale « virer le dictateur » a notamment, par la suite, laissé le champ libre aux hégémonies néo-colonialistes Qataraises sur la région grâce à l'outil islamiste.

Toutefois, on ne peut pas nier que de nouvelles formes organisationnelles ont remporté un succès certain avec très peu de moyens et d'expérience, là où les formes d'organisations classiques échouaient : prendre la rue et mobiliser, voire virer un dictateur et gagner en liberté d'expression et d'opposition.



Comme nous l'avons vu, ce sont les outils de communication d'aujourd'hui qui autorisent la création de mouvements ou de groupes « horizontaux » à large échelle. Les assemblées populaires ouvertes utilisées par le mouvement du 15M (indignés espagnols), ou les mouvements Occupy, ne sont pas quelque chose de nouveau en soi. De l'art de la palabre africaine au mouvement zapatiste au Mexique, l'utilisation des assemblées qui décident au travers d'un large consensus apparent existent depuis bien longtemps, tout comme il existe de nombreux cas de groupes de nombres restreints ayant des méthodes similaires. Mais la nouveauté de ces exemples, réside encore dans les outils de communication qu'utilisent les membres de ces organisations, qui leur permettent de se tenir à jour en temps réel les uns et les autres, et par ricochet, de se déployer en nombre bien plus important.

En ce moment en Grèce, face à la récession provoquée par les mesures d'austérités, de nombreux habitants s'organisent en coopératives et gèrent horizontalement leurs entreprises. Ils investissent ensemble et parviennent à accomplir ce qu'ils ne pourraient réussir séparément.

Pensez-vous qu'ils aient ressentis le besoin de choisir un grand chef pour diriger tous les salariés de l'entreprise ? Pensez-vous qu'ils n'aient pas à cœur d'être les plus efficaces dans leur travail, alors même qu'ils en récoltent directement les fruits ?

De plus, pour reprendre la phrase de Paulo Freire en parlant de son livre pédagogie des opprimés : « Ce que nous avançons dans cet essai n'est pas le fruit de rêves intellectuels, et ne provient pas non plus de simples lectures, même si celles-ci nous ont beaucoup servi. Nos affirmations sont toujours ancrées sur des situations concrètes. »



Ce livre en somme n'invente pas à proprement parler : il décrit l'existant et tâche de le rendre plus visible. C'est naturellement que l'on applique au quotidien de plus en plus d'horizontalité et qu'elle se précise. C'est au travers de l'action pour trouver des solutions et de la nécessité de faire de plus en plus appel à l'intelligence collective, pour résoudre des problèmes complexes, que se bâtit l'idéal horizontal.

“ Les pôles action et réflexion doivent former un ensemble dont il ne faut pas séparer les éléments.

Cet ouvrage se veut aussi un manuel avec des méthodologies de travail pratiques que vous pourrez appliquer immédiatement. Elles-mêmes basées sur une expérience concrètes de plus de 7 années à travailler avec un idéal horizontal.

Il convient de noter que durant toute cette période, nous n'avons jamais échoué à obtenir le consentement de tous pour toutes les décisions que nous avons prises, même dans des groupes hétéroclites qui ne connaissaient rien des principes horizontaux.

Ce livre a pour vocation d'être force de proposition, mais il est également un appel à tous pour se mobiliser, pour se réunir et collaborer tous ensembles plus efficacement afin d'améliorer le monde.

Mais avant d'entrer véritablement dans ce continent presque inexploré qu'est l'institutionnalisation de rapports naturels plus efficaces que l'on peut qualifier d'horizontaux, nous allons partager quelques éléments de base des problématiques politiques qui ont poussé vers les actions qui ont-elles mêmes contribuées à la rédaction de cet écrit.



État des lieux

Cet ouvrage n'est pas destiné à détailler les paramètres actuels de notre système.

Un tel travail a déjà été fait, bien que la multiplicité des points de vue et les conclusions parfois trop rapides, rendent la plupart du temps difficile la distinction du vrai et du faux.

Il est cependant important d'énoncer ces notions en donnant un point de vue clair, préférablement avec des sources, ou tout au moins aisément vérifiable. Cela semble important, notamment parce qu'énoncer une proposition passe généralement par expliquer la problématique qui l'amène.

Résumer le monde en quelques mots n'est pas une tâche aisée, selon l'origine de notre point de vue, nous ne le verrons pas du tout de la même manière. Qu'il s'agisse d'être à la tête ou en bas de la pyramide, dans un pays occidental, ou qu'il s'agisse de voir le monde depuis les États Unis ou encore depuis la Chine, nous n'aborderons pas les problématiques depuis les mêmes aspects.

La vision exposée ici se place principalement depuis un référentiel qui est celui des couches dites populaires, issues d'un pays occidental ou occidentalisé.

Plus un guerrier s'avère capable de connaître son ennemi, plus il sera à même de pouvoir le vaincre. Plus nous comprendrons le problème, plus nous saurons amener une solution.



De plus, lorsque l'on décide de lutter pour améliorer l'avenir, il est utile de percevoir et d'être capable d'expliquer le système actuel avec suffisamment de précisions et ce, afin de partager ce savoir avec tous ceux qui nous entourent.

Nous passerons donc très rapidement en revue la situation mondiale et ses risques. Ainsi que quelques détours sur certaines notions qui sont aujourd'hui encore assez mal comprises.

Nous ne pourrions pas revenir sur toutes les raisons qui nous poussent à vouloir changer rapidement les choses : l'écologie, la santé, la recherche, l'éducation, les sources d'énergies, l'agronomie et l'alimentation malade, ne seront pas étudiées. Bien que même pris indépendamment, ces points méritent déjà une révolution rapide.

De tous ces impératifs qui nous incitent à vouloir rétablir les choses en place, nous présenterons en particulier ceux qui nous imposent de le faire par nous même : la crise de l'économie et la crise de nos démocraties. Ainsi que quelques précisions sur des notions encore floues pour beaucoup.

Petit préambule

Tâchons déjà de regarder les choses de façon pragmatique : les pays sont sous le coup d'une dette publique que les hommes politiques ne savent pas rembourser et qui ne fait que grossir sans cesse. Ils ne prétendent d'ailleurs absolument pas savoir comment régler le problème. (En tout cas, pour la plupart, ils n'ont pas eu le culot d'expliquer comment régler un problème qui ne fait qu'empirer). Au mieux expliquent-ils, qu'ils vont limiter les dégâts et ce, en nous demandant de faire des sacrifices.



De façon schématique, il n'y a que 3 solutions pour régler le problème de la dette publique :

- Le défaut de paiement : on ne paye pas, mais cela a pour cause de ramener des sanctions économiques importantes, des conflits majeurs voir des guerres, et implique un non-respect du principe de propriété privée, puisqu'il s'agit de refuser de rendre aux créanciers un argent qui leur appartient légalement.
- La création monétaire massive : on paye avec un argent qui ne vaut plus rien, en créant beaucoup de billets. Mais puisque l'argent ne vaut plus rien, cela entraîne d'autres problèmes économiques, et là encore, on peut s'attendre à des réactions assez violentes. De plus les pays en voie de développement dont la dette est en devise ne peuvent de toute façon pas l'espérer.
- La croissance : produire tant et tant de richesses que nous serons sauvés !

Il existe une autre mesure employée pour « limiter les dégâts » : l'austérité. Celle qui s'impose lorsqu'on se trouve en défaut. Éviter de dépenser en baissant les coûts, vendre tout ce qui reste à l'État... Mais les conséquences économiques sur la durée en sont catastrophiques, sans même mentionner les inacceptables conséquences sociales. De plus, l'argent économisé ne paye que des intérêts qui continuent de grossir.

On en revient donc toujours à la croissance ou à des combinaisons de ces mesures. Toutefois sans changer le système au préalable, il faut accepter l'idée que la croissance ne pourra pas nous sauver.

Car même si nous pouvions relancer une croissance forte, par l'emploi d'une gestion incroyablement plus efficace, celle-ci n'aurait pas l'effet qu'elle est censée avoir pour les populations dans la plupart des pays.

L'un des économistes les plus respectés aujourd'hui, Joseph Stiglitz, prix



Nobel d'économie en 2001, tâche de nous partager un problème majeur :

“ Aux États-Unis, vu la corruption presque systématique du financement des campagnes et les vases communicants entre le gouvernement et le secteur privé, c'est la politique qui est façonnée par l'argent, [...], Ce ne serait pas si grave si le concept des retombées économiques était un tant soit peu véridiques ; où tous bénéficieraient de l'enrichissement de strates supérieures. Mais la plupart des Américains sont en ce moment moins riches qu'avant ; leurs revenus réels (ajusté à l'inflation) étant inférieurs à ce qu'ils étaient en 1997, il y a quinze ans déjà. Tous les bénéfices de la croissance ont été vers le haut.

Ainsi alors même que les États-Unis s'enrichissent, les américains eux voient leur niveau de vie baisser. Les médias nous harcèlent pour travailler dur et faire des sacrifices, pour une croissance dont nous ne bénéficierons pas et qui ne nous profitera pas.

Car même avec la croissance, le niveau de vie général baisse si les bénéfices des fruits du travail collectif ne sont pas répartis suffisamment équitablement. Dans notre cas, ils ne vont qu'à une petite part de la collectivité, celle qui en a déjà le moins besoin.

Et contrairement aux idées reçues, faire que nos riches deviennent plus riches, ne rend pas les pauvres moins pauvres pour autant, bien au contraire.

Quand notre niveau de vie baisse, cela crée une boucle négative en terme économique : nous avons moins d'argent donc nous achetons moins. Les commerçants et leurs fournisseurs vendent moins et les producteurs locaux vendent moins à leur tour. Ils doivent même baisser les salaires et licencier pour s'en sortir. Les grandes entreprises vendent moins elles aussi à ces



consommateurs au chômage et licencient, le coût final pour la collectivité grandit, et ses dettes grossissent, etc.

En jargon économique, on explique ainsi qu'une baisse supplémentaire de la demande agrégée entraînera une diminution de la production, et une hausse du chômage.

Le dysfonctionnement est bien réel : Si la croissance ne bénéficie pas, ne serait-ce qu'un peu, à l'ensemble de la collectivité, alors les problèmes économiques ne peuvent qu'empirer. La question de la répartition des richesses est donc essentielle à une économie saine.

Mais soyons rassurés ; nos hommes politiques et nos « élites » le savent très bien. Ils ne sont pas sans savoir que les peuples vont s'appauvrir en raison d'une concentration des richesses qui grandit, et à cause de dettes impayables.

Les élites recommandent ainsi un meilleur contrôle des populations, alarmées par une Grèce et une Espagne dont les peuples semblent refuser de se soumettre aux politiques d'austérité.

En conséquence ils ont trouvé une solution simple à ces problèmes, qui va permettre la mise en application de politiques destinées à garder le contrôle sur l'État, et faire en sorte que notre collectivité continue de fonctionner, malgré la pauvreté grandissante des couches de la société qui ne sont pas tout en haut de la pyramide.

Ils ont d'ailleurs commencé l'application de ce qui semble être la solution la plus pragmatique : à titre d'exemple, suite au mouvement des « Indignés », l'Espagne augmente son budget lié à l'achat de matériel et équipement spécifiques anti-émeute de protection et de défense de près



de 1900 % en seulement un an. Le budget anti-émeute des forces de police passe ainsi de 173 670 d'euros en 2012, à 3,26 millions d'euros en 2013. Pour 2016, le projet d'investissement va dépasser les dix millions d'euros.

Cet investissement « utile » est une politique généralisée dans toute l'Europe, qui vise à moderniser les matériaux des unités anti-émeute, en prévoyance des révoltes des populations : Aux classiques gilets pare-balles, gaz lacrymogènes, matraques, boucliers, et balles en caoutchouc, s'ajoutent des armes de guerre sorties de livres de science-fiction. Plus précisément, on parle de fusils laser (qui causent la cécité temporaire ou permanente), des canons sonores (testé à des manifestations aux États-Unis, qui génèrent des étourdissements et des nausées à la personne et parfois percent les tympans et produisent des hémorragies auriculaires) et des armes à micro-ondes qui provoquent des brûlures et des douleurs insupportables. On compte également des armes électromagnétiques, et des lanceurs de mousse afin d'immobiliser les gens.

Ainsi tout le monde sait que la pauvreté grandissante des classes insuffisamment aisées, des classes moyennes, et des classes populaires, va comme en Grèce et en Espagne, causer des émeutes tôt ou tard.

Mais, malgré que nos hommes politiques aient la situation sous contrôle, il est à craindre que les choses empirent encore. En effet, on peut parler de « néofascisme », puisque des camps de travail ont été construits aux États-Unis afin d'y accueillir les citoyens qui n'auraient plus de toit, plus de travail, qui seraient en colère, pour qu'ils puissent travailler là en paix, entourés de soldats pour s'assurer qu'ils ne commencent pas à parler de « démocratie ».



C'est ainsi que la FEMA, institution qui a pour objectif officiel d'aider les peuples et de les assister en cas de catastrophes, telles que les cataclysmes naturels, se veut surtout aider les gouvernants à gérer des situations de crise et a construit ces camps en prévisions des émeutes populaires à venir.

Toutefois, une armée et une police payée par le peuple pour s'assurer de son contrôle pourrait avoir quelques sentiments mal placés de culpabilité. Mais les élites US ont de toute façon commencé une phase de privatisation de l'armée. Le peuple payera toujours de son travail forcé, ou de ses impôts, mais il payera des entreprises privées, qui payeront elles-mêmes des soldats, chargés de contrôler ce même peuple.

Peut-être que les propos cités semblent surréalistes à certains lecteurs, toutefois les faits parlent d'eux-mêmes : Pour citer un exemple simple, en 2007 en Irak il y avait 70 « contractants privés » pour 100 soldats, ce qui a fait de cette guerre la première guerre privatisée de l'Histoire. Et les crimes monstrueux des mercenaires de la société privée « Blackwater Worldwide » (qui a depuis changé de nom 2 fois et s'est scindée en plusieurs filiales), ne peuvent pas être jugés. Ces mercenaires ont une immunité totale en terme juridique. Ils ont également été appelés sur le sol américain, notamment durant l'ouragan Katrina.

Mais comment en est-on arrivé là ?

Une autre donnée peu connue du grand public est que nos hommes politiques sont profondément anarchistes, ou plus exactement : des anarchistes économiques.

Ils considèrent que l'économie peut dans notre système « s'autoréguler » sans que l'on cherche à interagir avec elle. En réalité ce n'est pas de



l'anarchisme puisque la plupart des anarchistes pratiquent une autogestion, alors que les forces économiques sont peu capables de s'entendre entre elles lorsqu'il s'agit de se partager un morceau de viande.

En réalité, et c'est ce qu'explique Stiglitz et bien d'autres ; un économiste sérieux sait qu'il faut réguler l'économie dans un système capitaliste, afin d'assurer une répartition des richesses plus équitable et un minimum « d'égalité des chances ». Mais comme ils l'expliquent, puisque la finance a pris le contrôle sur le champ politique, ce n'est malheureusement plus possible.

Il y a principalement deux noms à retenir : Keynes et Friedman. Ce sont deux économistes américains qui ont eu un impact très important sur les politiques aux États-Unis, et dans le monde.

Keynes explique qu'il faut réguler l'économie et Friedman qu'il ne faut rien réguler.

L'application des idées de Keynes a prévalu de la période d'après-guerre jusqu'aux années 80.

Mais nous sommes ensuite entrés dans le « monétarisme » des « Chicago Boys » de Milton Friedman, le grand penseur de « l'ultralibéralisme ». Pour lui, l'État a pour unique fonction : de « protéger notre liberté contre ses ennemis extérieurs, et contre nos concitoyens eux-mêmes. Il fait régner la loi et l'ordre, il fait respecter les contrats privés, et il favorise la concurrence. »

Autrement dit, à part les policiers et les soldats qui protègent l'État de ses propres citoyens, et de ces ennemis extérieurs, tout doit être privé. Les élites Américaines, ont trouvé que c'était encore insuffisant d'où le besoin



d'une armée privée ! Mais de façon générale, absolument tout doit être vendu à des individus et des multinationales.

On peut aisément constater que ce sont les idées de Milton Friedman qui sont aujourd'hui les plus répandues, et qui sont devenues une « norme ».

C'est une « économie de marchés ». Encore un jonglage de mots qui revient à énoncer: on ne veut rien dire, mais cela prend tout son sens. Le terme « économie dérégulée » serait plus clair mais permettrait à tout le monde de comprendre que nos États abandonnent absolument tout pouvoir de régulation sur l'économie, et qu'il faut laisser le plus fort économiquement dominer les autres librement.

Ces politiques qui privatisent tout, en s'appropriant tous les biens publics et veulent détruire tout acquis social, ne sont pas faciles à installer dans des démocraties. C'est ce qu'explique Naomi Klein dans son livre sur « la stratégie du choc ». Ces politiques ont d'abord été appliquées dans des dictatures militaires comme celle d'Augusto Pinochet au Chili, grand ami de Milton Friedman afin d'être « testées ». L'effet a été catastrophique pour le pays et pourtant, ce sont ces mêmes politiques que l'on a décidé d'appliquer aujourd'hui à une échelle mondiale, bien qu'il soit difficile de les instaurer en un laps de temps aussi court et si intensément dans une dictature.

En effet, puisqu'on a pas dans nos « démocraties » autant de facilités à réprimer, arrêter, torturer ou massacrer, tout opposant, il va falloir des chocs, des crises pour que nous laissions passer de telles mesures.

Milton Friedman explique d'ailleurs que c'est durant les chocs et les crises que se trouvent les meilleures opportunités de mettre en place ces



politiques si impopulaires : Étant focalisés sur nos vies en difficultés, nous sommes moins à même de protéger nos intérêts collectifs.

A titre de rappel, à l'origine, lorsque nous avons décidé de payer de bonne grâce des impôts, ce n'était pas pour rembourser des intérêts à des privés par le biais d'une dette publique, privatisée elle aussi. Ni même pour payer des fonctionnaires chargés de perfectionner notre exploitation ou arranger des « contrats » à leurs amis , bien rémunérés, (voir en leur vendant nos biens collectifs sous évalués). C'était pour faire marcher une machinerie destinée à nous aider en cas de coups durs, et nous aider à gérer nos biens collectifs, et aider nos jeunes à se lancer dans la vie, etc. C'était pour l'éducation, la santé, les soins, les aides aux logements, ainsi que pour la gestion des biens collectifs comme l'eau, l'électricité, nos moyens de communication, les ressources naturelles...

Face aux effets néfastes des politiques qui ne font qu'alimenter la concentration des richesses, l'appauvrissement des peuples et par ricochet, une boucle économique négative, les hommes politiques nous expliquent que ce n'est pas leur faute mais plutôt à cause de la mondialisation et de la crise.

D'ailleurs en parlant de crise, il convient de rappeler que celle-ci ne fait que commencer. Le nombre de spécialistes, d'intellectuels, ou d'économistes qui tirent les sonnettes d'alarmes est incalculable.

On pourra citer notamment le problème des fameux « produits dérivés boursiers ». Des bulles spéculatives, qui ne se basent sur aucun bien, sur aucune production matérielle concrète, dont tout le monde sait qu'elles vont exploser. Le jeu consiste à acheter, faire monter l'action,



puis vendre avant qu'elle ne chute. Le problème est que nous payons tous, le prix des pertes de ces joueurs de casino.

Mais revenons au sujet de ces politiques.

Beaucoup de « penseurs » très respectés comme Zbigniew Brezinski ou Jacques Attali nous expliquent que les problèmes viennent du fait que nos élites n'ont pas assez de pouvoirs, ils sont gênés par une décentralisation problématique, et la mise en place d'un gouvernement mondial résoudrait nos problèmes.

Un gouvernement mondial à la solde de ce même capital qui tire de tous côtés les gains de la collectivité vers lui ne peut pourtant en aucun cas résoudre nos problèmes. Seul un contrepoids au problème de la concentration des richesses peut avoir l'espoir de les résoudre.

Or, les mesures qui permettraient de rétablir une répartition des richesses suffisantes, (pour ne pas dire équitable) sont totalement bloquées par un système politique défaillant à la solde de la finance.

Il semble également important de rappeler que l'être humain n'a jamais produit autant de richesses qu'aujourd'hui. Pour avoir une idée précise, si cette richesse était répartie également entre tous, chaque famille moyenne du monde, soit deux adultes et trois enfants, disposerait d'un revenu d'à peu près 2000 euros par mois. De plus, si la société était mieux gérée nous produirions bien plus de richesses.

Pourtant, il semble clair que le niveau de vie des populations est en chute libre et que c'est « une crise mondiale » : nous sommes pour la plupart de plus en plus pauvres.



Selon un rapport d'Oxfam, les 1% les plus riches du monde ont augmenté leurs revenus de 60% sur les 20 dernières années, et ce processus s'accélère avec la « crise ». Cette augmentation est d'autant plus conséquente que ces 1% possèdent 46% du patrimoine mondial.

Ce n'est pas une crise de la production de richesses, c'est une crise de la répartition de la richesse dans une économie dérégulée. Ce n'est pas une crise économique au sens où nos États seraient moins riches, c'est une crise de la démocratie, puisque des intérêts individuels ont acquis trop de pouvoir sur le corps politique pour que celui-ci préserve l'intérêt collectif.

Mais les populations sont souvent conditionnées à croire que parler du problème de la répartition des richesses serait une espèce de communisme, dont la connotation est très négative pour le grand public.

Toutefois, il convient de rappeler que les revendications socialistes ont toujours été historiquement basées sur une meilleure répartition des richesses, sans pour autant aller jusqu'à plaider une propriété publique de tous les moyens de productions, ou l'abolition de la propriété privée.

Certes ce n'est plus le cas aujourd'hui, puisque bon nombre de partis socialistes s'intéressent davantage à des considérations « droit de l'Homme », d'égalité des sexes, antiracistes, etc. Toutefois, il n'est pas pour autant communiste d'appeler à une meilleure répartition des richesses, et c'est ce que font tous les économistes sérieux.

Bon nombre d'économistes libéraux appellent donc à « modérer le capitalisme », et à réguler l'économie pour qu'elle reste viable. Mais comme nous le rappelle Frank Lepage, modérer le capitalisme revient à croiser un tigre dans la jungle et lui dire : « couché Médor ».



Autrement dit, on ne peut pas réellement apporter une solution viable sur la durée sans changer de façon radicale nos modes de fonctionnement, puisque le problème finira par se poser de nouveau.

Tout ceci nous entraîne vers beaucoup de questions :

- Comment nos hommes politiques se sont-ils retrouvés à ne plus avoir à cœur l'intérêt collectif mais celui d'un petit nombre ?
- Existe-t-il derrière chaque homme politique un grand complot qui lui donne des directives ?
- Surtout, qui donc est le monstrueux coupable de la situation actuelle, que nous devrions lyncher en place publique ?

Il semblerait que le problème n'est pas le fait d'un, ou de regroupements d'individus.

En effet, combien même on brûlerait vives toutes les « élites », quelques années plus tard, le problème serait revenu comme un cancer tenace.

En réalité notre système est défaillant en lui-même aussi bien en terme économiques que politiques. Essayons de le détailler plus précisément.



Le capital

Le système ne devrait pas être résumé à sa dimension économique.

Le problème est qu'aujourd'hui politique et économie sont tellement liées, que nous ne faisons presque plus la différence et qu'il en résulte souvent des visions déformées du problème.

Mais tâchons de voir comment un système qui conçoit la collectivité comme une bataille entre des intérêts individuels gère son économie.

Karl Marx a expliqué des effets cliquets réels de notre système. Même s'il a fondé beaucoup de ses réflexions sur un postulat que l'on peut considérer erroné, puisqu'il perçoit la nature humaine comme fondamentalement égoïste et exploitante, alors même que les causes contextuelles d'un certain individualisme n'ont pas été étudiées (sujet sur lequel nous reviendrons). Toutefois, ce qu'il explique sur le système économique actuel a été démontré par des arguments logiques, mais surtout par des faits, puisque ses prédictions se sont avérées exactes :

Il démontre en effet que puisque ce système est basé sur l'appropriation des richesses et la loi du profit maximum, il faut gagner de plus en plus, et posséder plus que ce dont nous avons réellement besoin. Il faut donc s'approprier des richesses grâce à nos profits de façon continue, sans jamais cesser de les faire grandir.

Si nous cessons notre accumulation de richesses, nous prenons le risque d'être « mangé » par un autre qui pourra acheter notre entreprise si elle perd en compétitivité (rachats, fusions, OPA, ...), puis notre maison quand



nous n'aurons plus les moyens de rembourser nos dettes. Ainsi, puisque le plus gros mange le plus petit, cela nous entraîne vers une concentration des richesses dans des mains de moins en moins nombreuses.

Même si une partie des plus riches disposent d'une certaine éthique et d'une haute morale, ils se voient imposer par le système d'éliminer leurs concurrents pour survivre. En jargon économique, devenir le plus fort ou être « plus compétitif » revient à maximiser les profits, et donc réduire les coûts. Cela revient à réduire la masse salariale, donc réduire les salaires et le nombre d'employés, ce qui abaisse le niveau de vie, et donc la consommation, et offre moins de travail. Tout ceci accroît d'autant plus la concentration des richesses puisque nous arrivons à une triste équation :

Richesse des grands employeurs = misère des employés du bas de la hiérarchie.

Pour ce qui est de la partie de cette classe dirigeante qui ne dispose pas d'une haute morale ou d'une certaine éthique, il s'agit également de tricher sur la fiscalité en ne payant pas ou peu d'impôts, de bafouer les droits humains fondamentaux des travailleurs dans des pays sous-développés, ou en voie de développement, de passer par la corruption et le contrôle des hommes politiques, et même des guerres en vue de s'approprier des ressources.

C'est d'ailleurs près de 1000 milliards de dollars qui sont « perdus » chaque année selon la banque mondiale. Ce qui laisse supposer que ces richesses sont utilisées pour la corruption en vue d'obtenir des contrats juteux, ou pour bafouer les droits des travailleurs avec la complicité des autorités locales.



Ceci n'est que la partie émergée d'un énorme iceberg puisque se pratique également un vol « légal » des populations.

Et puisque devenir de plus en plus gros passe par manger les autres et qu'en devenant petit vous êtes mangés, il en résulte une réduction des grandes entreprises à quelques grandes firmes : un ensemble de monopoles très importants dans le monde d'aujourd'hui, qui sont plutôt appelés oligopoles, c'est-à-dire qu'il y a beaucoup de clients, mais très peu d'entreprises qui les fournissent.

Selon une étude de chercheurs de l'École polytechnique de Zurich : « Un noyau de 147 multinationales contrôle 40 % du chiffre d'affaires engendré par les entreprises au niveau mondial ».

Malheureusement, ces grandes firmes ont une telle puissance économique qu'elle dépasse celle de nombreux États, et cette puissance de l'argent porte directement atteinte à notre « idéal démocratique ».

Nous avons cité Joseph Stiglitz sur le contrôle de la finance sur le corps politique qui pousse la richesse à aller vers les plus riches, en remettant en cause toute idée de mieux la répartir. Mais le fait que le pouvoir économique veuille prendre le contrôle du pouvoir politique n'a rien de nouveau.

Citons par exemple le discours de 1936 du président américain Roosevelt :

“ Nous avons dû lutter contre les vieux ennemis de la paix : le monopole industriel et financier, la spéculation, la banque véreuse, l'antagonisme de classe, l'esprit de clan, le profiteur de guerre. Ils avaient commencé à considérer le gouvernement des États-Unis comme un simple appendice à leurs affaires privées. Nous savons maintenant



qu'il est tout aussi dangereux d'être gouverné par l'argent organisé que par le crime organisé. »

Ou encore celui du président Eisenhower de 1961 :

“ Nous devons veiller à empêcher le complexe militaro-industriel d'acquérir une influence injustifiée dans les structures gouvernementales, ..., nous nous trouvons devant un risque réel, qui se maintiendra à l'avenir. Qu'une concentration désastreuse de pouvoir en des mains dangereuses aille en s'affermissant. Nous devons veiller à ne jamais laisser le poids de cette association de pouvoirs mettre en danger nos libertés ou nos procédures démocratiques. Nous ne devons jamais rien considérer comme acquis. Seul un peuple informé et vigilant réussira à obtenir que l'immense machine industrielle et militaire qu'est notre secteur de la défense nationale s'ajuste sans grincement à nos méthodes et à nos objectifs pacifiques, pour que la sécurité et la liberté puissent prospérer ensemble. [...] »

Qui aujourd'hui dénonce publiquement dans les mass-médias le contrôle des élites économiques sur le pouvoir politique ? Est-il si flagrant que dans de tels discours ?

Le problème aurait-il été résolu par magie, ou serait-il devenu si conséquent au contraire, qu'on ne puisse même plus le dénoncer ? Et plus précisément, comment fonctionne ce contrôle du pouvoir économique sur notre pouvoir politique ?

Comme l'explique Samir Amin, c'est l'interpénétration des monopoles : recherche, nouvelles technologies, capital financier, capital industriel, ressources naturelles, systèmes de télécommunication, armements, ..., qui sont au cœur du « capitalisme » contemporain.



Ce qu'il entend par interpénétration est que cette « hyper classe », qu'on appelle parfois oligarchie (dictature d'une classe dominante), est faite d'intérêts croisés : on investit les uns chez les autres, et on entretient des relations très étroites. Cette hyper classe n'est évidemment pas entièrement homogène dans le sens où il y a des intérêts divergents, et qu'ils se battent entre eux pour l'appropriation des richesses. Mais elle peut aussi s'entendre pour établir ensembles des « normes » et des standards à suivre qui la favorisera, au détriment des couches plus basses de la pyramide de notre société.

Il existe ainsi des lieux de rencontre pour cette élite : Le groupe Bilderberg, la Commission Trilatérale, le Forum économique Mondial de Davos, la Fondation Ditchley, Chatham House, L'université de Nyenrode, Aspen, La société Mont-Pèlerin... Ces lieux de rencontres sont plutôt internationaux, mais il en existe dans chaque grand pays occidental à un niveau national, et on trouve à l'occasion de ces regroupements des manifestations de démocrates choqués.

Ces lieux de rencontres bien réels d'une élite « mondiale » réunissent des dirigeants de gouvernements, des hommes politiques, de riches hommes d'affaires, de grands journalistes, etc. Ils y font des recommandations politiques, vis-à-vis d'intérêts qu'ils ont en commun mais qu'ils présenteront comme étant des idées qui vont bénéficier à tout le monde, même si celles-ci ne favorisent bel et bien que les puissants.

Ces clubs privés de l'élite mondiale constituent au travers de certains consensus atteints, l'arrière-scène des politiques qui sont ensuite mises en place par le G8, le FMI, ou encore l'OMC. Ce sont des éléments qu'on a beaucoup de mal à accepter dans des contextes « démocratiques », et qui



révèlent davantage les dysfonctionnements de nos démocraties.

Mais il faut faire attention : ce n'est pas un groupe d'individus homogène qui contrôle le monde, ces rencontres regroupent des intérêts divergents, mais ils s'entendent entre eux et trouvent des consensus.

Ces pouvoirs économiques multiples et croisés, placent leurs hommes dans les appareils d'État.

Comme l'a démontré Geoffrey Geuens dans son livre « Tous pouvoirs confondus » : « un lien organique s'est tissé au fil du temps entre l'appareil d'État et le capital, au travers d'une fusion entre le personnel politique et les milieux d'affaires. »

Il présente dans ce livre tous ces liens plus concrètement, nominativement, et avec les sources.

Ce lien organique se fait principalement de deux manières :

- Soit qu'une partie du personnel politique provient simplement directement de ces milieux.
- Soit on récupère les opposants en leur offrant des postes très bien payés (à ne rien faire, comme par exemple « expert-conseil » pour telle multinationale), ou encore des cachets énormes pour des conférences sans intérêt.

Les mêmes mécanismes peuvent être employés pour le milieu médiatique, d'abord par leur appropriation par cette même hyper classe, mais aussi en plaçant, ou en récupérant journalistes et « experts ».



Les médias

Interessons-nous maintenant de plus près, à ces médias qui ne nous racontent pas tout à fait la même version de l'Histoire.

Lorsque vous tenez un discours contraire à la « norme », vous êtes assez rapidement traité de complotiste qui pense que les États-Unis nous manipulent, voir que tous nos journalistes reçoivent des ordres d'une entité secrète qui les empêche de nous dire la vérité.

Mais où est la vérité ? Nos médias sont -ils contrôlés par une quelconque entité secrète ? Sont-ils libres de dire ce qu'ils veulent ? Pourquoi donc nos médias ne cessaient, dans le passé de nous dire que les États unis étaient de gentils gendarmes, qui voulaient simplement aider de pauvres peuples au travers de leurs guerres ? Aujourd'hui tout le monde sait que la guerre en Irak avait pour enjeu les ressources du pays. Pourquoi alors ne nous expliquaient-ils pas les enjeux économiques réels derrière ces guerres ? Est-ce à cause de quelques groupes occultes, ou d'une incompetence généralisée du corps journalistique ?

Au-delà de la propriété privée de la plupart des mass-médias par cette hyper classe, où la sélection de journalistes faiseurs d'opinions chargés de propager ces idées qui monopolisent les éditoriaux, une explication plus poussée des mécanismes de censure, et surtout d'autocensure de la démocratie occidentale, nous a été donnée par Noam Chomsky.

Il existe en effet une norme dominante dans les médias. Chomsky et Hermann nous expliquent qu'elle est fabriquée par 5 différents filtres : La



taille, l'actionnariat, et l'orientation lucrative des médias. La régulation par la publicité. Les sources d'information. Les contre-feux et autres moyens de pressions. Et « l'anticommunisme ».

De façon plus générale, les faiseurs d'opinions propagent l'idée que ceux qui ont le pouvoir ont toujours des intentions nobles envers tous. Quiconque prend des positions contraires à cette norme éprouvera des difficultés professionnelles conséquentes. Bien entendu les journalistes nous diront avec raison : « Je suis libre de dire ce que je veux, personne ne fait pression sur moi. »

Seulement, un contrat peut facilement ne pas être reconduit, un éditorial refusé d'être édité, et un journaliste peut être discrédité. Chaque pays a vu des gens des médias trop contestataires de la norme être expulsés de la sphère médiatique. La multiplicité des points de vue du débat public est quelque peu illusoire. Elle se place la plupart du temps à l'intérieur de cette norme qui présuppose à la noblesse des intentions de ceux qui exercent le pouvoir. Et les invités à la télévision sont principalement des gens qui sont eux-mêmes très aisés et favorisés par le système.

Extrait de la conclusion du livre « la fabrication du consentement » d'Hermann et Chomsky (2002)

Prenant la défense des médias, accusés d'être devenus trop indépendants et trop puissants pour ne pas menacer l'intérêt public, Anthony Lewis du New York Times écrit : « La presse est protégée [par le 1er Amendement] non pour sa propre fin mais pour permettre le fonctionnement d'un système politique libre. En fin de compte, ce qui importe n'est nullement le journaliste ou le rédacteur, c'est la capacité critique du citoyen à l'égard du gouvernement. »

,....,



Notre objectif, tout au long de ce livre, aura été d'éclairer la relation que cette image entretient avec la réalité. À l'opposé de l'idée répandue de médias prompts à monter au créneau, obstinés et omniprésents dans leur quête de vérité et leur indépendance à l'égard du pouvoir, nous avons décrit et appliqué un modèle de propagande dans lequel les médias assument effectivement une « fonction sociétale », mais qui n'est aucunement celle d'assurer au public la possibilité d'exercer un contrôle significatif sur les mécanismes politiques en lui offrant l'information requise pour « s'acquitter au mieux de ses responsabilités politiques ».

Au contraire, ce modèle de propagande laisse plutôt entrevoir que cette « fonction sociétale » des médias est en réalité d'inculquer et de protéger les objectifs économiques, sociaux et politiques de groupes privilégiés qui dominent la société locale et l'État.

Cette fonction, les médias l'assument de différentes manières : à travers la sélection des sujets, la mobilisation de l'intérêt, le cadrage des questions, le filtrage des informations, l'insistance et le ton, ainsi qu'en maintenant le débat dans les limites d'axiomes acceptables. Nous nous sommes efforcés de montrer que les prévisions de ce modèle étaient réalisées, et souvent considérablement dépassées, dans la pratique des médias étudiée sur un échantillon d'exemples cruciaux. Nous partageons tout à fait le point de vue du juge Hugues, lui aussi cité par Lewis, au sujet du caractère fondamentalement indispensable « d'une presse vigilante et courageuse », sans laquelle le processus démocratique ne peut jouer de façon constructive. Mais tous les éléments que nous avons passés en revue démontrent au contraire que, dans la pratique, cette fonction n'est ni remplie ni même vaguement approchée.

Il y a toujours des exceptions. Car le système de nos démocraties n'est pas un système qui utilise les mécanismes répressifs des systèmes totalitaires. La fabrication du consentement nécessite un contrôle continu de l'élite, et il est possible de faire passer des personnes et des idées au travers des mailles du filet.

Un autre élément important à comprendre, c'est qu'il n'existe pas vraiment



de neutralité journalistique. Prenons l'exemple le plus épuré de neutralité journalistique : mentionner un fait sans donner le moindre point de vue. Même dans ce cas-là, pourquoi avoir raconté ce fait et pas les autres ? Peut-on mentionner objectivement tous les faits ? De quelle façon juger de la pertinence d'un fait ?

A moins de créer un média qui regroupe tout le monde, un média ne peut pas être neutre. Ce qui peut nous permettre une approche objective, c'est d'avoir plusieurs sources d'information différentes.

Sans avoir besoin de se porter juge de qui a raison ou tort, lorsque l'on sait que la moitié de la population syrienne est contre la révolte, on ne peut que constater que nos médias nous influencent volontairement puisqu'ils ne présentent que la version des faits des gens opposés au président syrien.

Avec la multiplication des sources d'informations, l'évidence s'impose d'un puissant parti pris de la part des médias occidentaux.

Avec l'émergence de médias alternatifs, les fuites d'informations par internet (Wikileaks, Affaire Snowden, ...), mais aussi la montée de médias en Amérique Latine, une véritable crise des consciences émerge au sein des populations et impose une modération médiatique.

Grâce à ces nouveaux médias et moyens de communication, nous découvrons aujourd'hui une réalité pourtant déjà existante, ce qui accroît notre révolte et impose aux médias un discours moins rigide sous peine de se décrédibiliser complètement auprès du grand public.

Les discours de la norme médiatique occidentale tendent donc à devenir de plus en plus modérés.



Les politiques d'austérité ne sont plus présentées comme étant si bénéfiques. Les États-Unis ne sont plus les gentils gendarmes du monde. Le FMI n'a plus la même image très positive. L'image d'Israël change, etc.

On remarque ainsi que les opinions sont de moins en moins manichéennes, ce qui mène intrinsèquement vers plus d'objectivité.

On peut également avoir une idée plus précise, de voir à quel point nous ne nous présentons pas l'ensemble des points de vue, simplement en nous intéressant à ce qui se dit ailleurs dans le monde.

Des chaînes de télévision se sont créées pour pouvoir montrer une vision différente du monde.

On peut citer en guise d'exemple TELESUR, créée en 2005 par le Venezuela, l'Argentine, l'Uruguay et Cuba. Elle a pour objectif de permettre aux habitants de l'Amérique latine d'avoir un média défendant « leurs propres valeurs, divulguant leur propre image, débattant de leurs idées et diffusant leurs propres programmes, de façon libre et égale».

La chaîne a clairement déclaré son but de contrecarrer « L'hégémonie de l'information trop libérale et trop dépendante des États-Unis ».

Nous avons donc toujours un point de vue, et qu'on le veuille ou pas, on tend à faire pencher le public vers lui.

La seule neutralité à l'heure actuelle réside dans la multiplication de points de vue différents.

Il est évident que la proximité des « grands journalistes », des milieux d'affaires, et des dirigeants politiques, ne joue évidemment pas en notre faveur dans un tel contexte.



Le néocolonialisme

Il faut également s'intéresser aux politiques internationales pour comprendre la réalité des rapports entre les pays. A la suite de la seconde guerre mondiale, le monde était bien plus tranché qu'aujourd'hui. Il y avait schématiquement deux grands blocs : Nord et Sud. C'est ce que certains spécialistes appelaient le monde « bipolaire » : L'un exploitant l'autre ou plutôt, les élites du Nord exploitaient les populations du Sud. Ce qui revenait au moins en petite partie aux populations occidentales puisqu'on appliquait alors des politiques plus « keynésiennes ». Mais la colonisation a été remplacée par une nouvelle forme de colonialisme appelée : le néo-colonialisme.

Avec l'ère du voyage, de plus en plus d'occidentaux pouvaient parcourir le monde, même les classes les plus en bas de la pyramide. Accroissant le multiculturalisme, les peuples ont peu à peu pris conscience qu'un noir ou un africain n'était pas un sauvage qui méritait son sort. Qu'un être humain habitant l'Amérique latine ne valait pas moins qu'un habitant des États-Unis. L'image de peuples 'barbares' face à des peuples 'civilisés' tant utilisée par le haut de la pyramide s'est atténuée, alors qu'on apprenait peu à peu à comprendre l'autre.

Ainsi, afin de ne pas créer de révolte des consciences auprès de leurs populations, les dirigeants US ou Européens présentés comme des « bien-pensants » ont dû déployer de nouvelles méthodes pour piller les richesses des pays en voie de développement. De nombreux livres existent sur le sujet, on pourra s'intéresser aux travaux du CADTM (comité pour



l'annulation des dettes du tiers-monde), ou ceux de personnalités déjà citées comme Samir Amin ou même Joseph Stiglitz qui démontrent avec beaucoup de références historiques et d'exemples statistiques à l'appui que le FMI fait systématiquement passer l'intérêt de son « principal actionnaire », les États-Unis, avant ceux des nations les moins favorisées qu'il a pourtant pour objectif théorique de servir.

Ils démontrent également que les politiques préconisées par le FMI, aggravent presque toujours les problèmes dont il a pour charge de s'occuper, en entraînant des conséquences sociales terribles et une augmentation de la pauvreté.

FMI et Banque mondiale sont présentés comme des institutions internationales, alors qu'on y trouve systématiquement des européens et des américains à leur tête.

Ces institutions affichent une volonté et des ambitions très nobles comme aider les populations en difficulté ou faire chuter la pauvreté dans le monde. En réalité, elles encouragent l'exploitation des peuples et aggravent la pauvreté en toute conscience.

Nos médias, une fois encore, se plaisent à féliciter un dirigeant qui suit les directives du FMI ou à faire l'éloge d'hommes politiques qui sont amenés à le diriger.

Malgré tout, même aujourd'hui, rares sont ceux qui remettent à leur place médiatiquement ces institutions criminelles et mensongères. Or le fait même que la critique réelle soit si vive et la critique médiatique si peu présente, suffit à comprendre le manque d'objectivité de nos médias, et permet surtout d'avoir une idée des enjeux réels et de qui tire les



bénéfices de ces politiques.

Les mécanismes du néocolonialisme se schématisent ainsi : Vous dirigez un pays, on vous envoie des « experts » avec de jolies mallettes pleines de billets. On tâche de vous convaincre, que ces messieurs ont pris l'avion plein de bonnes intentions, parce qu'il est dans l'intérêt de votre pays de vous endetter en prenant leur argent. Si vous refusez on essaiera de vous corrompre. Si vous refusez d'être corrompu, on vous traitera de tous les noms, on financera l'opposition, on tentera même de vous tuer et d'enclencher un coup d'État ou une révolution.

Il y a quelque temps, on vous aurait simplement traité de « communiste ». Ce qui aurait pu suffire à convaincre « l'opinion publique » que vous êtes un fou dangereux qu'il faut détruire.

Aujourd'hui, on dira que vous êtes un dictateur ou un islamiste.

En parallèle, ces messieurs ont tendance à adorer les dictateurs islamistes, quand ceux-ci acceptent les billets ou se soumettent à leurs désirs comme c'est le cas de l'Arabie Saoudite ou du Qatar.

Grâce à la dette, un instrument de pression est créé. Tous les pays n'ont pas le droit de convertir leur monnaie en « devises ». Ce qui veut dire que les pays en voie de développement à qui l'on prête des devises doivent rembourser en devises, donc dans une monnaie qui n'est pas celle de leur pays. Ils n'ont donc pas d'autres moyens pour la payer que de réussir à vendre à un pays développé leurs propres productions (par le biais des exportations) ou en leur vendant leur propre pays.

Alors, quand ils ne peuvent pas payer leur dette ces messieurs reviennent, en expliquant que puisque la dette ne peut être payée, il va bien falloir



vendre les biens du pays pour récupérer des devises et au moins payer les intérêts : Privatisations, accords économiques inégaux, défiscalisation pour les entreprises étrangères, tout y passe. La dette est ainsi l'instrument privilégié du néocolonialisme.

Si les pays refusent, ils seront menacés de mesures économiques répressives, d'embargo, voire de guerre.

Au travers de ces mesures, les grosses multinationales vont exploiter les ressources naturelles en payant peu ou pas d'impôts. Elles vont pouvoir acheter grâce à leurs ressources financières bien supérieures à celles du pays ses industries, sa terre, et son peuple. Elles vont l'employer au coût le plus bas et en ne reversant rien au pays, voir en recevant des cadeaux pour s'installer, tout en se présentant comme ceux qui offrent le travail et qui permettent de vivre.

Une bourgeoisie locale va toujours s'enrichir de ces mesures, mais les masses les plus en bas de la pyramide seront celles qui en payeront le prix fort. Et pendant ce temps la dette du pays continuera à augmenter.

L'Amérique latine a commencé à se libérer de ce néocolonialisme. Bien entendu, lorsque quelqu'un s'en libère, il est présenté comme un dictateur sans scrupule.

En guise de parenthèses, un exemple marquant est celui d'Hugo Chavez. Présenté auparavant comme un dictateur, il a donné le bâton pour se faire battre lors de ses déclarations sur Kadhafi, le dictateur libyen. On peut critiquer aisément, et avec raison, la position de Chavez concernant son « camarade » Kadhafi. Mais on peut aussi se placer dans l'esprit d'un homme qui a conscience d'être en état de lutte, ou de situation de « guerre



économique ».

Feu Hugo Chavez voyait lui aussi des « bons » et des « méchants » :

Les bons sont ceux qui luttent contre les hégémonies occidentales et le néocolonialisme qui veulent piller et exploiter les peuples (dès que l'occident entre en guerre, c'est pour voler les ressources), donc dès qu'un dirigeant ose s'opposer ou est attaqué, alors, il est respectable.

Cette vision a donné à Chavez un discours trop complaisant à l'égard de Kadhafi, car même si l'on s'oppose à une guerre en Libye, ce n'est pas pour autant qu'il faut défendre avec ardeur un homme tel que Kadhafi. On peut par exemple s'opposer à l'intervention extérieure en Libye, tout en étant critique de Kadhafi, ou au moins éviter d'en faire un héros.

Mais au-delà de ce tort, Chavez a été un dirigeant extraordinaire pour son peuple. Loin d'être un dictateur, il a éradiqué l'analphabétisme, accru considérablement l'accès aux soins, mais aussi à l'éducation qui est le meilleur investissement possible pour un pays, et il a beaucoup amélioré le niveau de vie des couches les plus basses de la pyramide.

Quant à l'accusation de dictateur, la constitution vénézuélienne, que chacun peut lire, est beaucoup plus démocratique que celles des pays européens ou celle des États-Unis.

Au Venezuela les peuples ont l'accès à 4 référendums d'initiative populaire. L'un d'entre eux permet aux peuples d'enclencher un référendum national pour renvoyer le président de la république en cours de mandat, et il a d'ailleurs été utilisé en 2004. Chavez a gagné systématiquement ses élections avec la participation des observateurs internationaux et des citoyens au processus électoral.



Une autre critique tout à fait justifiée que l'on peut faire à Hugo Chavez a été de vouloir amender la constitution en 2007 pour abolir la limite de mandats présidentiels, qu'il avait lui-même participé à instaurer. Ainsi que de vouloir instaurer un socialisme économique dans la constitution, alors que la constitution pour la plupart des constitutionnalistes n'est pas censée instaurer de ligne de conduite économique.

Toutefois il ne s'est pas imposé lorsque le référendum national qui était destiné à changer la constitution vers ces mesures a été rejeté par la population, et Chavez a annoncé qu'il se retirerait en 2013. Les dirigeants européens en comparaison ont imposé le traité de Lisbonne copie de la constitution européenne que les peuples avaient refusée.

Comme on peut le voir, même un dirigeant comme Hugo Chavez qui avait prouvé qu'il avait réellement à cœur les intérêts des couches populaires peut être critiqué. Mais la vision manichéenne de ne voir en lui qu'un mauvais dictateur est tout simplement mensongère.

Comme l'explique Michel Collon dans son livre « les 7 péchés d'Hugo Chavez », le véritable tort d'Hugo Chavez aux yeux de nos élites occidentales n'est jamais vraiment expliqué.

Ce qui lui est réellement reproché par nos dirigeants c'est d'avoir décidé que le pétrole vénézuélien devait profiter à son peuple, et non pas aux multinationales US.

C'est d'avoir interdit les OGM et privilégié la biodiversité.

C'est d'avoir réapproprié les terres volées par de gros exploitants en les rendant à des coopératives agricoles, etc.



Ce sont ces motifs qui ont justifié les attaques incessantes, et souvent très injustes, à son encontre.

D'autres dirigeants moins radicaux dans leurs discours, mais également bien intentionnés envers leurs peuples ont pu améliorer les conditions de vie de leurs populations : L'Équateur de Raphaël Correa ou la Bolivie d'Evo Morales sont autant d'exemples de pays qui instaurent ou avancent vers un véritable « socialisme » conscient des véritables enjeux actuels.

Ces avancées se traduisent par des renégociations des accords économiques, en imposant plus d'impôts à payer aux multinationales étrangères, et en faisant réellement jouer la concurrence. Mesures qui détruisent de fait l'argument invoqué aux défiscalisations, qui est celui que les entreprises sont plus attirées pour s'installer dans le pays. Mais bien qu'on augmente leurs impôts, elles restent, car elles réalisent toujours d'importants bénéfices.

Ces dirigeants mettent en place des audits sur les dettes publiques (souvent trafiquées ou mises en place de façon illégale), et les réduisent. Ils adoptent des politiques sociales en mettant l'accent sur l'éducation...



Géopolitique mondiale et multipolarité du monde

C'est notamment cette véritable libération de l'Amérique Latine qui a permis le développement de médias plus libres de critiquer la norme établie en occident.

L'Espagnol est la 3ème langue la plus parlée dans le monde, après le chinois et l'anglais. Ces médias ont permis à des citoyens du monde entier de recevoir une source d'informations différente de celle de leurs propres dirigeants. Répercutés sur internet, ils ont développé encore davantage, les discours critiques à l'égard de nos sociétés et ont amélioré notre capacité à atteindre une certaine objectivité grâce à la multiplication des points de vue.

En parallèle, la Russie de Poutine a su retrouver une forte croissance et mener une politique indépendante.

Quant à la Chine, elle est la deuxième économie du monde, et elle est en route pour devenir la première puissance mondiale. Nous pourrions également citer l'Inde dont on parle peu, et dont le PIB la place déjà au 4ème rang mondial.

En parallèle, les États-Unis frôlent de plus en plus la faillite et s'embourbent dans des guerres en Irak et en Afghanistan. Quant à l'image d'Israël, elle se détériore d'années en années.

Nous sommes donc bien loin de ce monde dans lequel nous vivions début 90, il y a déjà plus de 20 ans. Aujourd'hui de grandes puissances se lèvent à



nouveau pour contrer le néolibéralisme US et Européen, qui voudrait pouvoir exploiter les richesses des pays moins riches librement, et sans rien payer.

Pendant ce temps, les « élites occidentales » terminent de détruire toute institution sociale aux États-Unis ainsi qu'en Europe, privatisent les biens publics et voudraient pouvoir imposer ce modèle partout, par la force si c'est nécessaire, et faire en sorte que les multinationales occidentales aient la priorité sur les ressources du monde entier.

Il y a donc différents types de politiques mondiales. De façon schématique, les blocs US/Europe/Japon poussent vers ce « libéralisme » vanté par les médias occidentaux, qui est plutôt le « monétarisme » de Milton Friedman. Tandis que les économies dites émergentes vantent le protectionnisme et la régulation. Le protectionnisme revient à dire qu'il faut se protéger de ce système économique que veut imposer l'occident, et qui revient à voir son pays se faire dépouiller par des puissances économiques trop conséquentes.

Mais il ne faut pas croire bien entendu que la Chine ou la Russie sont des « gentils » qui ne pensent jamais à « mal » à la différence de notre hyper classe. Chacun s'adapte au monde dans lequel il vit en tâchant d'être le plus intelligent et en se favorisant lui-même puisque ce monde est basé sur la bataille entre les intérêts individuels.

Une autre grande erreur commune, c'est de schématiser d'un côté des « bons » et de l'autre des « méchants » et qui le resteraient en toutes circonstances.

Les intellectuels à tendance marxiste, qui suivent donc l'analyse économique de Marx, parlent de « bloc impérialiste ». Ils ne sont pas



forcément « communistes » d'autant que cette notion renvoie à des idées parfois complètement différentes.

Ce bloc US/Europe/Japon fait donc face à un nouveau bloc qu'on appelle le BRICS : Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud. Les cinq pays composant le BRICS sont considérés comme des grandes puissances émergentes. Ils comptent 40% de la population mondiale. De plus, en 2015, ils devraient assurer 61% de la croissance mondiale selon le FMI.

On parle bien entendu très peu de ce bloc dans les médias occidentaux, pourtant ces pays ont eux aussi un sommet annuel dans lequel ils se réunissent.

Un autre bloc est appelé l'ALBA : l'alliance bolivarienne pour les peuples d'Amérique (Latine). Composée de 8 pays dont la Bolivie, l'Équateur, le Venezuela et Cuba. Cette alliance, a été créée pour s'opposer à un projet des États-Unis d'une zone de « libre échange », visant à exploiter entièrement l'Amérique latine en vue de privatisations de masse. L'ALBA a donc pour vocation d'adopter une politique de coopératives et favoriser les biens publics.

Parce que le système impose que les puissances mondiales se livrent une guerre économique, à celui qui pourra profiter des ressources au moindre coût. Contrôler les ressources de l'Afrique est aujourd'hui le grand enjeu pour réduire la capacité économique de la Chine.

La Chine est actuellement le principal partenaire commercial de l'Afrique, suivi par les États-Unis, puis l'Europe. C'est dans ce contexte qu'est fondée en 2008 l'Africom, centre de commandement des États-Unis en Afrique : Les matières premières de ce continent ne doivent surtout pas revenir à la



Chine dans la bataille pour être la première puissance mondiale.

L'un des grands spécialistes indépendant sur l'Afrique se nomme Mohamed Hassan, auteur de la « La stratégie du chaos ». (Il ne faut pas confondre cet auteur Mohamed Hassan avec le prédicateur islamiste du même nom). Ce spécialiste explique très bien ces enjeux : dans le sous-sol africain se trouvent d'importantes réserves encore intactes de pétrole, de gaz, et de métaux ordinaires ou rares.

On estime que le continent possède 40 % des matières premières minérales du monde ce qui lui confère une grande importance stratégique.

La Chine est le principal partenaire commercial de l'Afrique suivie par les États Unis puis l'Europe.

L'Africom est une tentative de soumettre militairement l'Afrique, avec l'aide de certains acteurs africains, et du moyen orient, dans le but de contrecarrer la Chine.

L'Afrique et le Moyen-Orient sont donc actuellement les terrains principaux de conquête, pour cette hyper classe du bloc occidental. Et cette « élite » veut donc assurer sa puissance face à d'autres acteurs qui deviennent de plus en plus capables de prendre la place de numéro 1 mondial. Étant pour le moment moins puissante, la Chine se présente comme un acteur plus généreux avec les pays Africains, et offre des accords économiques plus justes qui favorisent les deux parties.

Il ne faut pas trop vite ignorer que si la Chine devient plus puissante, elle pourra elle aussi, imposer des accords économiques beaucoup moins équitables.



La puissance de notre bloc « impérialiste » occidental ne se résume donc pas au champ économique : C'est aussi un contrôle militaire qui est instauré sur l'Afrique. Derrière les guerres d'aujourd'hui sur le continent Africain se cachent toujours des enjeux géopolitiques et économiques. Il ne faut jamais croire que nos pays entrent en guerre pour aller sauver un peuple alors même que chez nous, nos dirigeants sont souvent tout à fait insensibles à la misère des masses.

Par exemple, comme l'explique Mohamed Hassan :

« Africom est impliqué dans un nombre croissant de programmes de collaborations militaires avec des armées africaines, sous la forme de formations et d'exercices en commun. Le but est de prendre pied au sein de ces armées et de faire mener le plus possible les guerres qui auront lieu en Afrique par des armées africaines mais, naturellement, toujours en fonction des intérêts des États-Unis ... En 2012, une brigade de l'armée américaine a reçu la mission de mener des activités dans pas moins de 35 pays africains (un nombre record). Cette tentative de soumettre militairement l'Afrique afin de contrôler l'influence économique de la Chine et des autres économies émergentes s'effectue sous le prétexte de la lutte contre le terrorisme. Et c'est ainsi que nous en arrivons au mouvement intégriste islamique et aussi à ce que les médias ont appelé le Printemps arabe. »



Un printemps arabe ?

Le cas du « printemps arabe » mérite également qu'on s'y attarde quelque peu. Il n'y a pas de printemps arabe dans le sens où cette expression est employée aujourd'hui. La notion de « printemps arabe » vise à mettre dans un même sac des « révoltes » complètement différentes : Il faut ainsi différencier totalement ce qui se passe en Tunisie et en Égypte, de ce qui se passe en Libye ou en Syrie.

L'Égypte et la Tunisie se sont levées suite à de véritables soulèvements populaires contre des dirigeants qui étaient soutenus par l'occident. La Syrie et la Libye par contre étaient bien moins dociles aux intérêts des élites occidentales.

Une série de théories émergent qui prêteraient aux États-Unis ce qui s'est passé en Tunisie ou encore en Égypte. Nous parlons en connaissance de cause, en démentant cela et en disant que c'est une vision fautive de croire que les États-Unis sont à l'origine de la révolte tunisienne ou celle de l'Égypte.

Cette idée nous vient d'un concept appelé les « révolutions colorées ». Il n'est pas possible d'aborder dans cet ouvrage toutes les notions géopolitiques ou de situer économiquement chaque pays, car ce n'est pas sa fonction première. Nous citerons toutefois en exemple le mouvement Otpor (en serbe : « Résistance »), qui est une organisation politique, créée en 1998 en Serbie avec le soutien de l'organisation américaine National Endowment for Democracy (une institution créée en 1984 comme paravent à la CIA qui défend les intérêts des multinationales US derrière des principes



de démocratie et droits de l'homme).

Otpor est l'organisatrice de nombreuses révoltes violentes ou non violentes de par le monde, dans les pays opposés politiquement aux États-Unis. Elle est devenue le centre de formation pour « l'action non-violente », et a formé des jeunes « révolutionnaires » de différents pays. Ils servent les intérêts US bien souvent contre leur propre peuple, et parfois à leur insu.

L'origine de la révolte en Tunisie est pourtant indéniablement populaire. La vraie accusation d'ingérence étrangère se base sur le moment où le président Ben Ali a quitté le pays, le 14 janvier, ce qui serait dû notamment à des pressions extérieures. C'est aussi une vision très réductrice de s'entendre dire, que Ben Ali est parti exclusivement parce qu'il a perdu le soutien des États-Unis. Car malgré qu'il soit exact de dire que le président tunisien avait perdu le soutien des États-Unis et que cela a eu un rôle important dans son départ, il ne faut pas résumer toute une situation à un seul de ses éléments.

La Tunisie avait tout un contexte qui a joué en sa faveur :

- Une élite économique divisée contre le pouvoir en place trop corrompu.
- Une armée qui s'est tout de même en partie opposée à ce pouvoir
- Une perte de soutien des US à Ben Ali, qu'ils voulaient remplacer par un dénommé Morjane aux élections suivantes.

Toutefois, le rôle déterminant revient surtout à un peuple unifié par une cause commune, qui se mobilise sans hiérarchie, et donc sans aucune possibilité de négocier le calme.

C'est un ensemble de paramètres et de rapports de forces qui jouent dans



un tel processus révolutionnaire.

Plusieurs responsables américains se vantent d'avoir poussé Ben Ali dehors. En effet, cela les arrange bien, afin qu'on se dise : ils sont « démocrates » en éjectant un dictateur, et surtout, ils sont « surpuissants » !

Car ce qui ressort de ces analyses réductrices est que sans les US, le peuple est incapable d'autodétermination.

Le Qatar a joué également un rôle très important en répercutant sur la chaîne arabe Al Jazeera qui était très regardée par les tunisiens les images de la révolte tirées des médias sociaux sur lesquels les tunisiens échangeaient leurs informations. D'ailleurs, le Qatar est pour le moment le grand vainqueur de la révolte en Tunisie.

Ce n'est pas pour autant qu'il faut renier l'élément qui a indéniablement déterminé le départ de Ben Ali à l'origine : un soulèvement populaire réel avec une population très unie contre le régime, de plus dans un contexte favorable.

La situation est relativement comparable en Égypte, au moins dans ce sens que nous avons une population qui était très unie au travers d'une cause commune, mais la situation a changé après la chute du président Moubarak et la population s'est trouvée divisée par les hégémonies Qatarie et Saoudiennes.

Par contre, les situations sont totalement différentes en Libye, et en Syrie. Le cas le plus marquant est évidemment la Syrie qui subit une guerre civile terrible depuis plus de 2 ans : la population est tout à fait divisée à propos de Bachar El Assad le président Syrien. La moitié de la population est contre la révolte actuelle en Syrie, et l'autre moitié, ainsi que les vrais



révoltés syriens sont aujourd'hui dégoûtés. Et pour cause ! La révolte a été détournée par des intégristes islamistes financés par le Qatar, et armés depuis les dépôts d'arme de Kadhafi.

Il faut donc être très prudent lorsque l'on parle de la situation dans cette région en évitant des amalgames trop rapides.

Et afin d'achever ce petit tour de la géopolitique mondiale, allons justement voir de plus près la situation réelle de la géopolitique dans ce monde musulman, qu'est la question des islamistes, puis un rapide détour du côté du Moyen-Orient, avec une question centrale et hautement symbolique : Israël et Palestine.



Question communautaires

Islamisme et musulmans

Il convient de revenir sur certaines des déclarations d'intellectuels occidentaux comme Tariq Ramadan à la suite de ce « printemps arabe ». Tariq Ramadan est un islamologue suisse qui s'est illustré dans sa critique de la politique de l'État d'Israël avec des propos intéressants. Malheureusement, depuis, il s'est totalement décrédité sur la question des gouvernements islamistes en Tunisie et en Égypte. D'autant plus qu'il est aujourd'hui, financé par le Qatar sur des projets importants.

L'islamisme se divise en plusieurs branches assez compliquées, aux enjeux divergents. Mais les acteurs principaux qui se revendiquent de ces notions le font pour des intérêts de pouvoir et d'argent. De plus cette notion est devenue aujourd'hui avant tout, un outil néocolonialiste et de contrôle des populations.

Tariq Ramadan a prétendu que la montée des islamistes en Tunisie cela s'appelle la démocratie, et qu'il faut respecter la volonté populaire. Des propos, qui ont été repris par des personnalités respectées de la gauche occidentale comme Alain Gresh, le directeur adjoint du journal Français , considéré sérieux : « Le Monde Diplomatique » .

Résumer la montée de l'islamisme dans un pays comme la Tunisie à une volonté démocratique, est une vision complètement coupée de la réalité et



surtout de la notion même de la démocratie.

En effet, en raison même qu'ils soient islamistes, on veut tout excuser à ces groupements. Alors que, prétendre être de gauche ou démocrate ne peut se résumer par la place de la religion dans la démocratie. Il faut aussi mettre en avant les conditions requises à la démocratie, ainsi que les politiques économiques et sociales de ces gouvernements.

Pour citer des exemples simples, à la suite du 14 Janvier 2011, avec la chute de Ben Ali, la population tunisienne, principalement composée de musulmans modérés, en aucun cas comparables à des islamistes intégristes, se retrouve sans chef reconnu et accepté et des assemblées populaires ont lieu à la Kasbah (quartier de Tunis).

Suite aux gouvernements successifs non reconnus, la Kasbah réclame une assemblée constituante, seul symbole d'une véritable révolution.

L'erreur a été de ne pas spécifier des modalités à l'assemblée constituante, qui aurait dû être transparente et citoyenne.

Rappelons-nous que nous parlons d'un pays qui a vécu toutes ces années avec une absence totale d'éducation politique due à la censure et une opposition politique inexistante, ou presque, puisqu'elle devait vivre dans la clandestinité.

L'euphorie due au départ de Ben Ali a laissé croire qu'enfin, la Tunisie pourrait créer un État plus beau qu'elle n'en a jamais connu, voir un exemple pour le monde.

Le gouvernement provisoire a accepté une assemblée constituante en échange du démantèlement de celles de la Kasbah. Une instance de



protection de la révolution a été constituée avec des représentants de la société civile pour calmer la colère populaire et créer plus de confiance. Certaines personnes de grande qualité furent présentes dans cette instance, qui vota à la majorité une loi sur le financement des partis à la constituante.

Mais deux partis majeurs s'opposèrent à ce vote :

- Ennadha, le parti islamiste, financé par le Qatar et l'Arabie Saoudite (deux pays qui soutiennent Israël et les US, ne croyez donc pas que l'islamisme s'oppose nécessairement au sionisme, bien au contraire)
- Le PDP, parti libéral de Nejib Chebbi qui avait le soutien des occidentaux à l'époque.

Suite au refus d'accepter le vote par ces deux importants acteurs, bien que le vote soit passé selon les règles convenues par l'instance, le président de cette instance Yadh Ben Achour, juriste très respecté en Tunisie, annule le vote.

Ainsi, l'assemblée constituante se passa dans des conditions totalement inégales.

Le parti islamiste dispose de financement énormes et du soutien de la chaîne arabe Al Jazeera. Il put monopoliser les débats sur la question de la laïcité et de l'islamisme en occultant toute dimension sociale ou économique. De plus, son ami Qatari finança un nombre illimité d'associations de la société civile ; spécialement constituées pour faire la promotion d'un islamisme radical. Quiconque pouvait aller réclamer de l'argent pour créer une association de ce type. On proposait même aux associations déjà existantes de l'argent pour faire l'apologie d'un islamisme bien particulier (car il y a différents types d'islamismes). Les mosquées



devinrent des lieux de propagande politique et on renvoyait voir on agressait tout imam qui s'y opposait, puis il était remplacé par un prédicateur islamiste.

Ennadha, le parti islamiste était le seul présent sur l'ensemble du territoire grâce à des moyens conséquents.

L'opposition n'avait pas le droit de se constituer du temps de Ben Ali. c'est pourquoi, elle ne pouvait aucun cas, en l'espace de quelques mois, sans ressources financières, suffisantes, être aussi organisée et présente à l'échelle nationale.

A l'inverse le parti islamiste, sur-financé et aidé par des « experts-conseils » issus de tous les intérêts économiques du monde a pu rapidement envahir les régions par sa présence mais aussi par son argent en échange de votes en leur faveur.

Face à un contexte d'élections aussi inégal, avec une opposition réelle, sans argent et sans organisation, dans un pays caractérisé par l'absence d'éducation politique, il est même surprenant que le parti Ennadha n'ait pas récolté davantage de voix.

Près de la moitié des tunisiens en droit de le faire ne sont pas allés voter, car désabusés par une élection où personne ne semblait les représenter :

- D'un côté un parti islamiste sans programme social, mais justifiant son élection par le fait qu'il respectait des principes religieux plutôt flou et qui ne correspondent pas aux musulmans modérés.
- De l'autre une opposition issue de Tunis, la capitale, plutôt bourgeoise et incapable d'être suffisamment présente dans les régions.

Pour comprendre un peu mieux la situation, il faut mettre en avant les



inégalités entre la capitale et les régions du Sud et du centre de la Tunisie : les citoyens de ces régions ne se sentent pas représentés par les gens de la capitale et de ses alentours (il y a un clivage important entre la zone du côtière du Sahel et les régions plus pauvres du centre et du sud de la Tunisie, berceaux de la révolution).

Résumons les faits : Un parti disposant de beaucoup plus de ressources financières, qui monopolise les débats, beaucoup plus présent médiatiquement, qui corrompt la population et agresse les opposants est placé face à une opposition absente, désorganisée et sans financement équitable.

Peut-on parler dans ces conditions d'un contexte réellement démocratique ?

Si les tunisiens avaient eu une élection équitable, on peut supposer que jamais le parti extrémiste d'Ennadha n'aurait récolté plus de 20% des voix, même avec des financements aussi conséquents, et dans un contexte de crise sociale.

Mais peut être le plus important pour comprendre le rôle réel d'Ennadha en Tunisie, est-il de voir ce qui s'est passé à la suite de cette élection, où ils récoltèrent 41% des voix, et où la moitié des tunisiens en âge d'aller voter ne se sont pas présentés aux bureaux de vote.

Samir Ben Mansour, journaliste tunisien, en fait un résumé dans un article appelé : « Comment Ennadha a vendu la Tunisie au Qatar ».

A la suite de l'élection, le parti islamiste s'est empressé de rembourser son financeur en signant un grand nombre d'accords économiques au bénéfice du Qatar, sans passer par l'assemblée constituante : d'importants projets immobiliers, une raffinerie de pétrole, le gaz de schiste par le biais de Shell



(dont le Qatar est un gros actionnaire), les phosphate de Sra Ouertane, une réserve d'exploitation de près de 10 milliards de tonnes de phosphates, soit plus de 50 ans d'exploitation de cette précieuse ressource, ont été bradés au Qatar dans des conditions très suspectes.

Ainsi l'islamisme affiché comme une idéologie voulant appliquer les principes du Coran est une illusion. L'islamisme est ici une arme du néocolonialisme dont on se sert pour des intérêts de pouvoir et d'argent.

Le principe se répète jusque dans la guerre : l'intervention en Libye a permis d'armer et ressusciter ce que la CIA appelle la branche AQMI d'Al Qaeda (Al-Qaïda au Maghreb islamique). AQMI est maintenant lourdement armée grâce à la récupération des dépôts d'armes de Kadhafi. La base de rassemblement de l'AQMI au Mali (au sud de l'Algérie), sert de lieu de rassemblement pour les activités terroristes néocoloniales dans la région.

Il est facile d'établir des liens clairs de l'utilisation de l'AQMI par le Qatar et une partie de l'élite occidentale, puisqu'ils font la promotion de ces "combattants de la liberté" partis en Syrie.

Le redoutable "émirat mondial" avec lequel les élites occidentales effrayent leurs populations depuis une dizaine d'années, voudrait pouvoir prendre forme via des accords entre les États-Unis, l'Arabie Saoudite, et les machinations qataries, mais certainement pas, par « l'Islam ».

En réalité, les musulmans aux principes moins violents, payent le prix le plus cher dans la lutte contre ce terrorisme et ils sont la première cible de cette islamisation forcée en vue de garder le contrôle sur la région. Des jeunes de plus de 40 pays sont recrutés : Il n'y a qu'à suivre les témoignages de mères qui supplient depuis la Belgique jusqu'en Tunisie



pour qu'on leur rende leur fils transformé en soldat et envoyé en Syrie.

Ces jeunes sont contrôlés et croient combattre Israël au nom de Dieu, alors qu'ils combattent les valeurs de paix de la religion, puisque les exactions commises par les « rebelles » envoyés en Syrie depuis l'extérieur (à ne pas confondre avec les révoltés locaux l'ASL), sont monstrueuses et vont à l'encontre des principes fondamentaux de la religion musulmane. De plus, il est difficile de dire qu'ils combattent Israël lorsque l'on sait que ce pays a bombardé la Syrie, puis reçu les remerciements d'islamistes extrémistes.

Les médias et les responsables politiques occidentaux sont d'une extrême hypocrisie concernant le cas de la Syrie. Ils ne dénoncent absolument pas un intégrisme venu de l'étranger qui commet des crimes terribles et le soutiennent directement ou indirectement.

Malgré les nombreux témoignages des horreurs commises de la part des rebelles étrangers, aucun média ne les relate : nous n'entendons pas les discours de ceux qui critiquent la révolte en Syrie.

Ce qui intéresse dans le cas syrien, c'est bel et bien l'enjeu géostratégique considérable de ce pays. Mais la situation en Syrie s'envenime, et les plans « impérialistes » échouent. En effet, les exactions commises par les « rebelles » étrangers en Syrie poussent de plus en plus la population, même opposée à au président, à renier cette révolte.

Ces zones stratégiques n'ont pas fini de vivre des conflits et l'avenir s'annonce bien noir, si nous ne parvenons pas à reprendre le contrôle sur nos « démocraties » occidentales.

Il ne faut pas croire non plus que l'islamisme se résume à l'islamisme-outil utilisé pour ces enjeux géostratégiques. Il existe différentes branches,



comme nous l'avons expliqué plus tôt, et nous n'entrerons pas ici dans des notions plus précises sur la religion musulmane, et ses différentes interprétations. A titre d'exemple, l'un des conflits d'interprétation réside dans le fait que le prophète aurait fait la guerre pour imposer l'Islam. Alors même que ce n'est pas ce qui est indiqué dans le Coran, et qu'au contraire il y est précisé qu'on ne peut imposer la religion musulmane à quiconque.

De plus, il n'y a pas dans l'Islam d'autorité religieuse instaurée par le Coran. Ainsi, aucune des nombreuses interprétations du Coran, même si elle se déclare majoritaire, ne peut s'imposer comme vraie.

Qu'il s'agisse de la charia, d'homosexualité, ou du port du voile, aucun islamologue ou prédicateur n'a autorité devant le texte sacré, pour prétendre que sa vision est plus juste que celle des autres.

Mais il faut bien mettre en évidence l'utilisation abusive de certaines notions liées aux religions pour des enjeux tout à fait matériels.

Dans le cas de l'Islam, l'influence du Qatar est tout simplement énorme grâce à leurs incroyables moyens financiers et télévisuels. De plus le Qatar est lui-même en compétition avec l'Arabie Saoudite pour le contrôle sur la région, et sur l'islamisme-outil.

Sionisme et juifs

Nous ne pouvons clore ce rapide état des lieux sans mentionner le cas de la Palestine et d'Israël.

C'est véritablement un sujet difficile et l'un des symboles majeurs dans le monde d'une division profonde et d'injustices, qu'il nous faudra bien



résoudre, si nous voulons créer un monde uni et en paix.

Chaque fois qu'on aborde ce sujet, cette question semble très compliquée. Il est vrai que ce n'est pas un cas facile à comprendre.

Pourtant aujourd'hui, le problème semble relativement simple.

D'un côté, on trouve une population presque désarmée qui ne peut aspirer qu'à la paix, et de l'autre un géant de l'armement qui veut la guerre. De nombreux civils, dont beaucoup d'enfants, souffrent et meurent de cette guerre et nous laissons faire.

De quel côté meurent ils ? De septembre 2000 à septembre 2012, on compte 61 israéliens tués contre 4660 palestiniens (sources : ministère de la défense israélien et B'Tselem). Pourquoi ? Parce que, on alimente chez les israéliens la colère, la peur, la haine et le racisme. En espérant les laisser totalement insensibles à la misère palestinienne. Tout en traitant de racistes presque tous ceux qui sont touchés par elle. Parce que l'Europe, qui a une énorme part de responsabilité dans tout ça se sent coupable envers les israéliens. Parce que les US, qui ont des enjeux géostratégiques et économiques considérables dans la région, n'y trouveront jamais de meilleur allié qu'Israël.

Alors évidemment beaucoup vont répondre que c'est là occulter l'Histoire, la misère des juifs, le fait qu'ils se défendent, etc. Nous allons donc prendre la peine de prendre le temps de constater si l'Histoire est occultée dans ce résumé du problème ou si Israël « se défend » aujourd'hui, ou si l'État est agresseur, en nous attardant sur la question.

Commençons par une petite histoire : celle de Theodor Herzl.



Ce journaliste d'origine juive était un laïque plutôt libéral, dans le sens libertaire, (à l'époque le terme n'a pas l'implication négative qu'il peut avoir aujourd'hui) et qui est à l'origine favorable à une assimilation et une émancipation des juifs au sein même de leurs sociétés européennes. Un type qui semble plutôt être quelqu'un de bien en somme.

Herzl en plus de vivre au côté d'un maire raciste anti-juif à Vienne, a évidemment connu l'existence des pogroms. (ce sont les horreurs commises à l'encontre des gens d'origine juive, notamment en Europe de l'Est, constituées de meurtres, tabassages, pillages, et viols). Ces horreurs ont été provoquées notamment par le régime tsariste et l'extrême droite de Russie, qui voulaient se servir des juifs comme bouc-émissaires afin que les populations se défoulent sur eux, en oubliant les vraies raisons des problèmes sociaux : leur exploitation et leur oppression par le régime tsariste lui-même.

Cette application du principe du bouc-émissaire est facilitée par plusieurs éléments : d'abord l'antisémitisme traditionnel, c'est-à-dire que les bébés juifs qui venaient au monde étaient responsables de la mort de Jésus dans la tête de certains catholiques de l'époque.

Mais aussi et surtout, par ce qu'on appelait l'antisémitisme « moderne », qui est d'ailleurs toujours d'actualité mais de façon réduite : on se sert du fait que certains riches juifs ont pu faire fortune grâce à l'usure, pour généraliser sur l'ensemble des juifs, même pauvres, la responsabilité des peines du monde, et ceci même en mettant de côté tous les gens de pouvoir et les puissants non juifs, bien entendu beaucoup plus nombreux.

Mais voyons un peu cette notion de l'usure : il faut savoir que l'Église



catholique avait à l'époque beaucoup plus de pouvoir qu'aujourd'hui et qu'elle condamnait l'usure, c'est-à-dire notamment le fait de récolter des intérêts sur un prêt monétaire.

Effectivement, l'usure à titre privé est un problème en terme économique. Toutefois, les gens de pouvoirs avaient besoin d'emprunter de l'argent pour développer l'économie. Et par ce fait, ils étaient bien contents de trouver des gens pour leur prêter cet argent, tout en gardant le contrôle de la loi s'ils désiraient l'interdire ultérieurement.

Puisqu'ils en avaient besoin, les dirigeants autorisèrent donc la pratique de l'usure, et certains juifs, qui n'avaient pas d'obligation religieuse de ne pas la pratiquer, y ont vu un moyen de s'enrichir.

Il faut avouer que presque n'importe qui en aurait fait autant à leur place : il est très hypocrite de juger d'un métier pourtant légal, et qui plus est raciste de généraliser à tout une communauté, cette critique.

Des intellectuels de gauche de l'époque ne se gênèrent pas pour généraliser à tous les juifs, les pratiques des cas minoritaires de la « communauté juive » qui ont acquis leur fortune avec cette notion tant critiquée de l'usure.

Ainsi alors que de très nombreuses personnes d'origine juives vivaient dans un état de précarité et de pauvreté, on alimentait ainsi la théorie du bouc-émissaire par cette généralisation et cette condamnation tout à fait injuste.

Pour revenir à Herzl, malgré un maire antisémite et sa connaissance des pogroms, il apprécie la « philosophie des Lumières », les droits de l'Homme, la démocratie,... Mais lorsque Herzl arriva à Paris, la France,



pays d'origine de ces beaux principes, était en plein débat antisémite, en raison d'une certaine affaire Dreyfus : (Un Alsacien de confession juive, accusé à tort de trahison, qui sera finalement innocenté) dont les débats vont faire émerger un antisémitisme français, aidé par ces « intellectuels de gauche » ainsi que les idées venues d'Europe de l'Est.

C'est à ce moment-là que Herzl décide de participer à cette idée de trouver un refuge pour les juifs : ils ne pourront apparemment pas s'intégrer dans une société si raciste à leur encontre. On l'a alors surnommé : « le visionnaire de l'état juif ». Il va donc fonder l'organisation sioniste mondiale au congrès de Bâle en 1897, qui a pour quête de trouver un État pour les juifs, ou plutôt un « refuge » contre le racisme. Et qui mènera plus tard à la déclaration Balfour en 1917 où Londres promet un foyer national juif en Palestine.

Contrairement à certaines idées reçues, le sionisme ne date pas de la seconde guerre mondiale pour ceux qui l'ignoraient encore. On peut déjà souligner que c'est la haine de l'Europe envers les gens d'origine juive, qui été le principal responsable du fait que les sionistes cherchent un refuge.

A l'époque il y a eu beaucoup de débats parmi les gens de la communauté juive, vis-à-vis de ce projet sioniste. Des colons sont financés par certains grands bourgeois juifs américains et européens, qui voyaient dans ce projet l'espoir de réduire le racisme anti-juif de l'époque, ainsi que la menace qu'il représentait pour eux.

Ces bourgeois étaient très bien en Europe, ils finançaient les juifs qui étaient pauvres pour s'installer comme colons en Palestine. Mais ces colons n'étaient pas les premiers à s'installer : à l'époque la Palestine



n'appartenait pas vraiment aux palestiniens, c'était une colonie anglaise.

Mais voilà qu'une autre information émerge, ce ne sont pas les juifs qui ont colonisé à l'origine la Palestine : ce sont les anglais. A l'époque, le terme de colon n'était pas péjoratif en Europe, c'était normal d'aller éduquer les « sauvages bronzés » de l'autre côté de la mer, de plus, ils devraient être reconnaissants qu'on les fasse travailler en leur apportant une « occidentalisation » plus évoluée par principe que leurs coutumes « barbares »

Toutefois ces sauvages sont récalcitrants : En 1890 commencent les premières protestations d'une résistance palestinienne, qui voudrait bien que son pays, « le grenier du monde », lui appartienne. Ils continueront d'agir en organisant des émeutes (1921), des grèves à Jérusalem (1929), de grandes révoltes (1936 - 1939), et même une guérilla qui se forme dans les campagnes. Ils veulent donc se libérer du colonialisme anglais, et de cette étrange idée de vouloir faire de leur pays un État juif.

A l'époque cela semblait incroyable ce projet d'État juif. Il y avait peu de juifs en Palestine, donc peu de forces sur le terrain. Les Britanniques n'étaient pas clairs sur la question, et cette résistance n'a pour ainsi dire rien vu venir.

Mais voilà que l'Europe revient en scène, : en 1933 un certain Hitler, qu'on ne présente plus, prend le pouvoir en Allemagne. Ce qui a pour effet de doubler la communauté juive de Palestine en six ans.

Nous avons ici pris particulièrement le temps de bien comprendre les informations liées à ce que peuvent être les sentiments des gens d'origine juive en mettant en évidence deux éléments marquants :



- Le sionisme était là bien avant la 2ème guerre mondiale et il est principalement dû au racisme de l'Europe.
- Les juifs commencent à s'installer dans une Palestine déjà colonisée par les anglais, et non une Palestine tout à fait libre.

On ne peut pas entrer ici dans tous les détails de cette triste histoire. Donc nous allons « sauter » en 1947 avec le plan de partage de l'ONU.

Entre-temps, les sionistes avaient perdu le soutien Britannique. Puis arriva la deuxième guerre mondiale, ensuite, vint la décision des Nations Unies d'officialiser l'État juif en lui donnant 54% du territoire de la Palestine. Il va de soi que les palestiniens n'ont pas été consultés sur cette question étant de toute façon considérés comme des « sauvages ».

Il faut savoir qu'au moment de cette décision, les colons juifs ne possédaient que 6% des terres. Les israéliens ont accepté cette décision, bien que des débats internes visant à prendre toute la Palestine fussent déjà là.

De leur côté, les palestiniens ont eu du mal à se laisser convaincre que leur pays ne leur reviendra jamais dans son intégralité. Et d'abandonner plus de 50% de leur territoire. Ils refusèrent donc cette décision des Nations Unies.

Avec du recul, on se dit qu'ils auraient dû accepter cette décision puisque cela va nous mener en 1948 à la Nakba : la première véritable guerre entre palestiniens et israéliens, à laquelle vont s'inviter d'autres États arabes qui ont pris pour habitude de venir faire un tour en Palestine avec des soldats depuis un moment dans l'Histoire : Syrie, Irak, Jordanie, s'invitent donc dans cette guerre avec des ambitions qui ne sont pas tant d'aider les palestiniens, que de prendre un bout du gâteau. (D'ailleurs les Jordaniens



vont tuer le nationalisme palestinien et voler la Cisjordanie, et les Égyptiens vont faire pareil dans la bande de Gaza).

Cette guerre va se terminer par une écrasante victoire d'Israël qui en ressortira avec 78% du territoire palestinien.

Après la guerre, l'État d'Israël refuse le retour des réfugiés Palestiniens : ces familles qui ont fuit la guerre pour certains, et d'autres qui furent expulsés de leur terre par les soldats israéliens durant la guerre.

Selon les lois internationales, on ne peut empêcher le droit au retour des réfugiés lorsque la guerre se termine. C'est aujourd'hui encore une des revendications fondamentales des Palestiniens et elle reste au cœur du conflit israélo-palestinien.

Petit résumé :

- L'ONU fait donc un « plan de partage » en 1947 qui va morceler le pays en plusieurs morceaux ! (d'une façon telle qu'on pourrait se demander qui a pu imaginer que cela pourrait fonctionner).
- La guerre est déclarée en 1948 par les « arabes » dans laquelle les palestiniens vont être trahis de tous côtés.
- Israël en sort grand vainqueur avec 78% du territoire de Palestine (comme cité plus haut).

Alors que jusque là, les sionistes n'ont finalement fait que ce que beaucoup auraient fait à leur place : Ils sont persécutés en Europe, s'enfuient vers une Palestine alors anglaise, Hitler arrive au pouvoir où des horreurs sans nom sont commises en Europe. On leur offre un énorme gâteau qu'ils acceptent évidemment, puis répondent à une guerre qu'ils ne déclarent pas.

Mais Israël commence à être quand même l'enfant pas sage de l'Histoire en



refusant le retour des réfugiés Palestiniens.

Mais à l'époque, la remise en cause d'un État sioniste, était une frayeur terrible pour les gens d'origine juive. A cause des actes anti-juifs perpétrés dans le monde, Israël semblait être le « refuge » qui leur garantissait d'avoir un pays, un endroit où ils pourraient enfin être en sécurité.

Ainsi, à l'époque, il n'était pas possible de résumer le problème à la question du pourquoi les juifs voudraient d'un État.

Ce débat qui prêterait l'existence de l'État d'Israël à des raisons religieuses a toujours été un faux débat : le problème n'a jamais été religieux.

A l'époque, la division entre les juifs et le reste du monde a été amenée par une haine qui a empêché leur intégration au milieu des autres citoyens européens. On leur reprochait souvent de « s'isoler », alors qu'en réalité ils y étaient contraints.

A notre sens, il serait malhonnête, de prétendre, que d'autres auraient agi totalement différemment en étant à leur place.

Toutefois, ce n'est pas une raison pour que les Palestiniens payent pour les crimes des Européens.

D'ailleurs, en y réfléchissant un peu, on résumer ainsi ce qu'ont dit l'Europe et l'ONU en s'adressant aux juifs: « Bon on vous a massacré, maintenant en cadeau, on vous offre l'autorisation d'aller faire la guerre pour vous imposer dans un pays qui n'est pas à nous. ».

Certains pays européens et surtout la France vont donc, beaucoup aider Israël à s'armer.

Le nationalisme israélien, (toujours très fort et surtout dans un tel



contexte), a une phobie : la remise en cause de l'existence de l'État d'Israël. Il est perçu aujourd'hui encore comme ce refuge qu'il ne faut surtout pas perdre sous peine d'être mis en danger à nouveau et de redevenir des victimes.

Il faut réaliser que la remise en cause de cet État inventé qu'est Israël, était tout à fait possible à l'époque des années 50 lorsqu'il venait d'être officialisé. En particulier alors qu'il était attaqué par les États arabes qui refusaient radicalement la présence de cet État juif.

La question à l'époque était donc compliquée, mais elle va se clarifier avec le temps. Et le problème c'est que le flou, lui, va être entretenu.

Chacun pourra en apprendre davantage en lisant le livre « Israël, parlons-en » de Michel Collon où 20 personnalités à la fois pro-israéliennes et pro-palestiniennes s'expriment et qui relate tous ces faits.

L'auteur a été accusé d'antisémitisme. Il a même été empêché de faire des conférences, par certains mouvements « anarchistes libertaires », belle oxymore que de se déclarer libertaire et pratiquer la censure.

Chacun restera juge de voir si les informations données jusque-là semblent racistes d'une quelconque façon.

De notre côté, nous allons maintenant survoler l'Histoire jusqu'à la situation actuelle et les leviers directs qui l'ont amenée.

Après la défaite de 1948, les palestiniens sont paralysés pendant plusieurs années. Ils disposent d'à peine 22% de leur Palestine, pas même les 45% que l'ONU avait décidé qu'ils pourraient conserver. Ils sont éparpillés sans État, et assez désespérés. Finalement, la résistance palestinienne va voir un



petit renouveau avec le temps, avec l'arrivée de Nasser en Égypte, puis la naissance du Fatah, FPLP, de l'OLP (64), et finalement du Hamas beaucoup plus tard.

De 1968 à 1982, l'OLP sera reconnue à un niveau international et recevra des fonds importants pour aider les réfugiés, maintenir la vie des communautés et créer des institutions politiques et sociales, ainsi qu'à faire connaître la cause palestinienne internationalement.

La date clé est le fameux « Septembre noir » en 1970. Des massacres dans les camps de réfugiés palestiniens autour d'Amman vont marquer la défaite du mouvement révolutionnaire contre Israël.

En 1982, Israël envahit le Liban pour détruire l'OLP qui s'y était réfugié. Suite à sa défaite, l'OLP s'enfuit à Tunis où elle va installer son nouveau « quartier-général ». Israël demande à ses soutiens au Liban, des milices phalangistes chrétiennes de droite, de se débarrasser des restes de combattants palestiniens et un massacre est commis dans les camps de réfugiés du sud Liban de Sabra et Chatila.

Cette date marque donc alors la fin de la vraie résistance armée palestinienne et la fin de toute possibilité de guérilla. Israël a techniquement définitivement gagné la guerre.

Mais même s'ils ne peuvent plus combattre, les palestiniens vivent encore en Cisjordanie et dans la bande de Gaza.

Généralement, lorsqu'un pays gagne une guerre, il envahit le vaincu et son territoire grandit.

Mais ce n'est pas ce que veut Israël !



L'État d'Israël veut être un État juif et les palestiniens ne sont pas des juifs. Alors cet État veut la terre qui est sous les pieds des palestiniens restants, mais il ne veut pas de ce peuple.

Pendant ce temps-là, les dirigeants palestiniens relèguent donc l'idée de lutte armée au second plan : elle est là pour essayer de maintenir une pression sur Israël mais pas comme l'instrument d'une libération possible. Ils pensaient obtenir la possibilité de s'épanouir dans une portion raisonnable de Palestine grâce à la négociation et n'aspiraient plus qu'à la paix.

C'est là qu'on va entrer assez rapidement dans ces « processus de paix » successifs, qui vont faire le jeu d'Israël, déjà grand vainqueur, puisque ces négociations vont se transformer en bouclier protégeant Israël de la « menace de paix » (c'est-à-dire du retrait des territoires qu'il occupe). Négociations qui vont également bloquer toute concession qui pourraient mener à la création d'un État palestinien.

Mais alors qu'Israël n'a aucun intérêt à vouloir la paix, les Palestiniens ne peuvent pas la refuser : c'est le seul moyen d'obtenir l'autodétermination palestinienne.

Le « processus de paix » va débiter à Madrid en 1991, puis se poursuivre à Oslo (93 à 95), ensuite à Camp David en 2000.

Les États-Unis soutiennent Israël dans tous ces processus et l'autorité palestinienne n'a pas le choix : les palestiniens acceptent de ne conserver que 22% du territoire (accord d'Oslo), et ils ne les auront même pas. Car Israël va poursuivre le processus de colonisation encore plus intensivement malgré la signature de ces accords.



Depuis, l'image d'Israël a complètement changé : Elle est devenue une force imposante qui réprime impitoyablement une population civile désarmée.

L'exemple le plus marquant étant l'horreur de l'opération « Plomb durci » dans la bande de Gaza en 2008-2009 qui va faire 1300 morts, principalement des civils désarmés.

Des souffrances inutiles sont causées avec des armes non autorisées par les conventions internationales, alors même que les palestiniens n'aspirent qu'à vivre en paix.

L'utilisation des munitions au phosphore blanc par exemple sont interdites : elles engendrent des blessures très difficiles à soigner ce qui viole l'interdiction d'employer des armes causant des souffrances inutiles (Convention de La Haye).

De plus, le fait d'utiliser ces armes contre des cibles se trouvant au milieu d'une concentration de civils montre qu'Israël a totalement négligé de respecter l'obligation de veiller, en permanence, à réduire au minimum les pertes humaines, les blessures aux civils et les dommages à leurs biens.

Cette « négligence » a été observée pour toutes les opérations militaires de Plomb Durci. »

Il faut bien comprendre qu'Israël peut envahir la Palestine et l'annexer quand bon lui semble : Imaginez un peu un pays qui dispose de la bombe atomique, d'avions, de chars, et des technologies de pointe qui est placé face à une Palestine coupée en deux entre une prison à ciel ouvert Gaza, et des populations démunies en Cisjordanie.



Mais si Israël prenait la Palestine, il faudrait prendre les palestiniens avec. Or cette option ne l'arrange pas, il faudrait s'occuper des palestiniens, cela coûterait trop cher et poserait un problème démographique qui risquerait de faire que l'État ne soit plus suffisamment « juif ».

Pour cela, Ils préfèrent laisser à l'autorité palestinienne le soin de s'occuper de ces populations avec presque rien, mais continuer de prendre les terres, mais pas les gens qui sont dessus.

On pousse le peuple palestinien à l'extérieur de sa terre en essayant de le faire fuir de la Palestine. On accuse les palestiniens d'être des agresseurs et de poser problème lors de négociations, alors qu'ils n'ont ni les moyens, ni la volonté pour se faire !

Israël ne veut pas la paix, car l'État Israélien ne veut pas des palestiniens, ni d'une Palestine.

C'est une situation terriblement dramatique. Et c'est profondément injuste de placer aujourd'hui Israël et la Palestine sur un même pied d'égalité dans ce conflit. Aussi bien en termes de force, de nombre de morts, que de crimes commis.

Il nous faut communiquer sur la réalité de la situation et faire pression sur l'État d'Israël en imposant des mesures punitives non violentes, afin de le forcer à respecter les droits de l'homme.

Nous devons soutenir la campagne BDS : Boycott, Désinvestissement, Sanctions contre l'État d'Israël afin de l'obliger à cesser les exactions, à mettre fin à son oppression, et à son occupation. Afin d'améliorer l'espoir de voir le peuple palestinien se développer et vivre en paix.



A propos de la théorie du complot

Un autre élément qui joue dans ce conflit est qu'un enfant juif vivant en Israël, entouré par un grand nombre de personnes de droite et d'extrême droite, est conditionné dès le plus jeune âge à avoir peur de l'antisémitisme.

Les discours de gauche sont souvent étouffés et ardemment attaqués en Israël. L'extrémisme est alimenté par cette peur de croire que l'on est menacé en permanence. Pas seulement par les arabes, mais aussi par le monde entier.

On entendra dire que si le monde se tourne de nouveau vers un antisémitisme violent, le seul refuge est la terre d'Israël. Chaque jeune israélien sera forcé à entrer dans l'armée pour 3 longues années et risquera la prison en cas de refus.

Il faut énormément de courage et de la volonté pour sortir d'un tel conditionnement.

Lorsque des personnes finissent par sortir de cet endoctrinement, en privilégiant un esprit de paix, elles se trouvent souvent dans une situation d'amalgame avec les juifs extrémistes, et placées face à toutes ces personnes convaincues que les gens d'origine juive sont la cause de leurs problèmes.

Nombreux sont ceux qui accusent les gens d'origine juive d'être les instigateurs d'un complot pour contrôler le monde.



Or il se trouve que cette idée de complot juif, en plus d'être raciste, est doublement néfaste : elle joue contre les défenseurs de la cause palestinienne accusés d'antisémitisme, mais aussi contre ceux qui dénoncent « le nouvel ordre mondial » et qui sont taxés de complotistes.

Ces théories qui veulent attribuer aux juifs l'exclusivité du mal que vit notre planète n'ont rien de nouveau.

En 1901, un russe rédige à Paris un document appelé : « Les protocoles des sages de Sion ». Ce document décrit un complot juif afin de dominer le monde et bon nombre de personnes croient encore aujourd'hui que ce document est un vrai.

Le texte est d'autant plus perturbant qu'il semble décrire à la lettre ce qui se passe actuellement dans le monde, et pour cause : il extrapole sur les conséquences des mécanismes inhérents au système établis par Karl Marx, puis leur prêtent une volonté propre. Mais « les protocoles des sages de Sion » est un faux : il n'a pas été écrit par des juifs mais par des individus cherchant à créer l'antisémitisme pour leurs propres intérêts.

Comme nous allons le voir, on ne peut prétendre qu'il existe un grand complot de domination du monde, comme on ne peut dire qu'il n'y a pas de complots.

En effet, dans un système basé sur la compétitivité, presque tout le monde complot. Qu'il s'agisse d'ententes afin de réduire toute concurrence, de plans pour faire passer des lois avantageuses, de l'idée de créer des espaces où s'entendre en dehors des institutions politiques, ce n'est pas du tout un secret que certains complotent contre les autres, c'est même une évidence.



Il existe donc un grand nombre de complots et bien entendu un complot ourdi par une partie d'une élite va avoir plus d'impact sur les populations, qu'un complot entre voisins de palier.

Mais aujourd'hui, sur internet, on peut trouver un nombre incroyable de montages vidéo qui expliquent que le monde est contrôlé plus particulièrement par un vaste complot judéo-maçonnique.

Des intellectuels attribuent aux religions les maux de la société, et d'autres, à des groupes occultes, tous nos problèmes actuels. Le fonctionnement est toujours le même : on prend des vérités bien réelles et souvent peu dites, voir cachées, et on les tisse de fils blancs avec des suppositions présentées comme vraies, pour en arriver aux conclusions qui arrangent.

La justification première de l'idée d'un complot judéo-maçonnique est l'existence de groupes supposés secrets comme la franc-maçonnerie, où seraient réunis presque tous les gens de pouvoir aujourd'hui.

C'est la conséquence d'un vide médiatique concernant les lieux de rencontre et les clubs privés de l'élite mondiale : lorsque nos médias occultent le fait que notre hyper classe entretient des relations étroites et se rencontre pour s'entendre, cela ouvre la porte à toutes sortes de théories.

Au début de ce rapide état des lieux, Nous avons déjà mentionné ces lieux de rencontres.

Lorsqu'un documentaire présente « l'arnaque de la création monétaire privée » (bien réelle, sur laquelle nous reviendrons plus tard), ou bien les « sociétés secrètes » , les clubs privés, la franc-maçonnerie, les Skull &



Bones, ou encore , les méandres de la société actuelle et le silence médiatique concernant certains de ces éléments, il peut en profiter pour sauter sur une conclusion facile : « ces groupes nous contrôlent, ainsi que nos politiques, nos industries et nos médias ».

Mais la réduction du système à un seul pouvoir caché est tout à fait fausse.

Essayons de comprendre, plus concrètement, comment se construit cette idée qu'un groupe contrôle le monde.

Nous pouvons en faire l'exercice ici : il suffit de parler d'un élément caché à nos médias puis de s'en servir pour faire passer des idées cousues de fils blancs. Lorsque quelqu'un découvre ces données, il est si abasourdi qu'il peut croire toute conclusion rapide qui vient s'y ajouter.

Ainsi il suffit de citer la vie de certaines personnes comme Henry Kissinger, Zbigniew Brzezinski et surtout David Rockefeller, et raconter la vie de ces personnages surpuissants, puis ajouter quelques liens superflus pour mener à des conclusions rapides et bêtes.

Prenons l'exemple de la réalité du groupe Bilderberg.

En 1952, le Prince Bernhard des Pays-Bas lance, le secrétaire général de l'OTAN Jozef Luns, et le premier ministre et banquier belge Paul Van Zeeland lancent le groupe Bilderberg, qui sera officialisé deux ans plus tard. Ces derniers prennent l'initiative de mettre sur pied un groupe restreint d'industriels, de financiers, de politiques, de journalistes, d'intellectuels, d'aristocrates, d'officiers militaires, accompagnés par des membres et des ex-membres des services secrets américains et allemand (dont de très nombreux « anciens » nazis).



Tous ces personnes influents sont ainsi « invités » à venir discuter des questions internationales.

La première rencontre a eu lieu à l'hôtel Bilderberg à Oosterbeek, financée par la multinationale néerlandaise Unilever et par la CIA.

Cette rencontre avait pour objectif, de coordonner et de construire l'unité des pays occidentaux dans leur lutte contre l'Union soviétique et, plus largement, dans leur combat contre le marxisme et les différentes variantes du modèle socialiste. (Ce qui n'exclut pas la présence remarquée de leaders sociaux-démocrates et de responsables syndicalistes aux réunions)

Après un scandale (Lockheed), le Prince Bernhard cède la direction à David Rockefeller, le très puissant président de la Chase Manhattan Bank et le réel instigateur du groupe Bilderberg.

Ce même David Rockefeller deviendra plus tard président du puissant Council of Foreign Relationship, le CFR, alors même qu'il fondait la Commission Trilatérale.

Tous ces éléments sont exacts et avérés. Seulement partant de là, on va commencer à tisser les fils blancs : On va nous expliquer qu'il existe un complot qui remonte à très longtemps et qui avait tout planifié par avance.

On nous dira que ce même David Rockefeller est d'origine juive, certainement franc-maçon, et qu'il aurait perpétré là l'étape d'un complot prévu depuis des siècles.

On va généraliser à l'ensemble des gens d'origine juive ou d'un lobbying juif, la richesse et le pouvoir de ce Rockefeller en mélangeant les deux sans la moindre gêne, et sans l'ombre d'une preuve concrète pour les relier



autre qu'une « origine juive ».

Ensuite, on va placer les actions de ces personnes au sein d'un grand complot prévu depuis longtemps, toujours sans la moindre preuve d'un lien direct. Enfin, on va étendre la puissance de ces personnes en expliquant que s'ils peuvent réunir tant de puissants, c'est qu'ils les dominent. Ce qui revient à dire qu'en invitant des gens puissants chez vous pour discuter et vous mettre d'accord, c'est que vous les dominez et que vous êtes encore plus puissant.

On ne dira pas que ce sont des intérêts divergents qui se réunissent, qui trouvent des consensus communs lorsqu'il s'agit d'exploiter le peuple, et de détruire les acquis démocratiques.

On expliquera pas non plus que ces individus s'intéressent à leurs propres intérêts, ou à leur dynastie familiale, et qu'il ne s'agit pas d'un plan secret de conquête du monde d'arrière grands cousins.

Toutefois à la lumière de ces révélations tout à fait occultées de nos médias, les esprits s'échauffent, et la porte s'ouvre à tous les raccourcis.

D'autre part la nature mégalomane, sociopathe et eugéniste de certains « puissants » participe à cette théorie qui dit que le monde serait contrôlé par un seul groupe occulte.

En effet, le même David Rockefeller s'est déclaré être l'empereur du monde. Kadhafi à énoncé : « La Libye, c'est moi ». Un dirigeant surpuissant peut se convaincre d'être une sorte de Dieu omnipotent qui a contrôle sur absolument tout ce qui est.

D'autre part il peut également être amené à avoir des comportements



sociopathes, c'est-à-dire sans la moindre empathie pour les autres. Eux-mêmes souvent provoqués par un eugénisme, c'est-à-dire cette idée d'être « meilleur » à la naissance que les autres de toute façon, de par les gènes. D'autant que la plupart de ces puissants ont obtenu leur pouvoir dès la naissance, et que c'est donc le seul moyen pour eux d'avoir l'impression de « mériter » ce qu'ils possèdent.

Ainsi ces « puissants » ont souvent des déclarations qui vont considérablement aider les théories qui leur attribuent plus encore que le pouvoir déjà très important dont ils disposent.

Mais ces théories arrangent notre élite puisqu'elles empêchent d'expliquer la réalité des choses au grand public : dès que l'on mentionne des vérités, on sera traité de complotiste débile.

Un autre élément grave est l'impunité juridique de certaines de ces personnes. De nombreux scandales éclatent sans que ces crimes ne se trouvent jugés, et il est assez clair que beaucoup de ces « ultra-riches » ne seront pas inquiétés par notre justice à moins d'un dysfonctionnement passager dans le système.

Là encore, des liens vont être établis entre ces scandales avec des fils blancs : puisque nos médias ne les mentionneront pour ainsi dire jamais, ou sauf en cas de bug du système politico-médiatique, il est donc facile de les relier entre eux en installant une « tête » qui gérerait l'ensemble.

Mais notre système n'est pas un dragon, c'est une hydre : coupez une tête, et il en repousse deux. Et le corps commun qui relie ses nombreuses têtes est un système où le plus fort économiquement domine.

D'autre part des institutions internationales, plus puissantes que les



démocraties nationales vacillantes, participent à cet état des lieux catastrophique. On peut citer le FMI, l'OMC, la Banque mondiale, l'OCDE, etc.

Ces institutions sont pour beaucoup très opaques, et leurs politiques impliquent en toute conscience des désastres pour les peuples du monde. Et il en existe bien d'autres, dont on ignore totalement ce qui s'y passe. On crée des institutions très puissantes constituées de personnes qui ne sont jamais élues, qui n'ont aucune obligation de transparence, dont les membres ont souvent une impunité juridique établie, et dont les décisions influent considérablement sur nos vies.

Ainsi, comme nous l'avons déjà expliqué plus haut, nous vivons dans un monde multipolaire où les oligopoles occidentaux aux intérêts croisés se livrent à la fois des batailles entre eux, mais également contre d'autres blocs dans le monde.

Il n'y a pas un seul grand pouvoir qui dirigerait le monde ou l'élite, mais une somme de pouvoirs qui s'entrechoquent, s'entendent, se combattent ou s'associent au gré de leurs intérêts individuels, comme nous le faisons tous dans ce système, mais à une autre échelle.

La place d'un lobbying sioniste ou juif ou de la franc-maçonnerie dans un tel monde est incroyablement surestimée par ces théories, et rend plus difficile la dénonciation de ce qui est réellement caché au grand public : beaucoup de puissants et de gouvernants s'entendent entre eux, et n'ont pas à cœur l'intérêt commun en premier lieu, mais sont dominés par des intérêts individuels.

Ainsi, au travers de cette « théorie du complot » se justifie au sein du



discours médiatique toute dénonciation d'un élément nouveau contraire à la norme : « Vous êtes un complotiste ».

Et malheureusement, ces « théories » créent un racisme incohérent et un extrémisme dangereux. Rappelons que les justifications des guerres auprès des peuples se font souvent au travers d'illusions idéologiques extrémistes qui ont besoin d'un bouc émissaire pour prétendre se défendre, alors même qu'on attaque.

Juifs et musulmans sont les victimes du sionisme et de l'islamisme, qui sont pour une élite des « outils » afin de mieux contrôler et diviser les masses.

Pour qu'une minorité puisse contrôler les intérêts de la collectivité, elle doit s'assurer que notre collectivité soient divisée. C'est l'un des fondements du fascisme.

En alimentant des divisions entre classes sociales, entre communautés, entre idéaux politiques, ou entre les genres, on s'assure que le peuple ne soit jamais assez uni pour faire face aux puissances économiques.

Il nous faut éviter les divisions au sein de la population. Nous rassembler est un objectif prioritaire. Un peuple uni peut très difficilement être contrôlé.

Il faut donc faire très attention de ne pas généraliser à des personnes d'origines juives, ou encore à des « islamistes », les problèmes du monde : c'est faire le jeu des puissants.

L'écrasante majorité des gens d'origine juive n'ont aucun pouvoir sur les politiques mondiales. Prétendre le contraire revient à diviser les peuples, et alimenter le racisme, alors même que la paix sociale est une clé pour changer le monde.



C'est aussi empêcher ceux qui font un travail sérieux de dénoncer nominativement les institutions et les personnes de pouvoir le faire : elles seront immédiatement taxées de complotiste ou de raciste.

En bref :

- Le monde est multipolaire, différents pouvoirs s'y affrontent et s'entendent au gré du temps et du contexte.
- La vision d'un complot juif qui dirigerait le monde est faux, il généralise par erreur quelques juifs puissants à tous les gens d'origine juive, occulte tous les puissants qui ne sont pas juifs, et alimente le racisme et la division, faisant ainsi le jeu du système.
- La vision d'un complot maçonnique réduit et déforme la réalité : il y a beaucoup de complots et beaucoup de « clubs privés » dont les membres ont eux-mêmes des intérêts qui divergent.
- La simplification réductrice d'un seul et unique pouvoir mondial est fausse et contre stratégique : elle empêche d'expliquer au public la réalité du système en légitimant des accusations de « complotiste » contre ceux qui expliquent la réalité des choses.
- Le problème ne vient pas de quelques personnes : il vient d'un système qui permet que de telles choses émergent.

Il faut donc être très prudent de ne pas donner le bâton pour se faire battre, ou de pointer du doigt un faux ennemi.

Le problème fondamental ne réside pas dans certains individus, ou un certain groupe d'individus : il réside dans un système qui permet que les intérêts individuels l'emportent systématiquement sur l'intérêt collectif.

Même si l'élite mondiale pouvait, par un phénomène improbable, être réduite à néant, les mêmes problèmes émergeraient de nouveau dans un tel système : elle serait vite remplacée par une nouvelle élite.



C'est bien ce système qui pousse les individus à agir ainsi. Il ne faut pas croire que toutes les classes dirigeantes sont foncièrement mauvaises. Il ne faut pas non plus croire qu'elles ont nécessairement à cœur les intérêts de la collectivité en premier lieu.

Mais que nos élites soient bonnes ou mauvaises, si nous ne changeons pas les règles du jeu, les mêmes problèmes continueront d'émerger.



Les règles du jeu

Nous vivons dans un système qui permet que se posent les problèmes que nous avons partagé. C'est le postulat initial qu'il faut poser pour découvrir ce qui pourrait réellement les résoudre.

Les mécanismes du capitalisme créent une concentration des richesses qui réclame une régulation de l'économie. Cette régulation est devenue impossible, en raison des liens trop étroits entre puissances économiques et pouvoir politique.

Pour résoudre ce problème en intégralité, il faut se demander quelles failles de nos démocraties permettent que des enjeux individuels l'emportent sur la volonté et l'intérêt collectif.

Nous allons donc à présent nous intéresser à ce qu'il faut changer en premier lieu : notre façon de gérer notre collectivité.

Les hommes politiques sont théoriquement limités dans leur pouvoir par un texte qui définit les limites des gouvernants : la Constitution.

Peu de citoyens ont aujourd'hui conscience de l'importance de ce texte ou de ses caractéristiques, bien que de plus en plus, l'information se répand sur son aspect déterminant pour la mise en place de contre pouvoirs populaires.

Dans la plupart des pays « occidentalisés », nous allons à l'encontre de l'un des principes les plus fondamentaux de la démocratie : nous laissons les gouvernants changer et écrire les constitutions. Autrement dit, nous



permettons aux gens de pouvoir de définir eux mêmes la limite de leur propre pouvoir !

Et ces hommes politiques ont pour client des forces économiques qui leur sont nécessaires pour monter en grade et se faire élire. D'ailleurs, même lorsqu'ils sont bien intentionnés, ils ont les mains liées par ces mêmes forces.

Prenons l'exemple de Rafael Correa. Il est nommé ministre des finances en Équateur en avril 2005 et décide de changer la politique de l'État.

Au moment où il est nommé, seuls 10% des revenus du pétrole équatorien sont destinés à l'investissement social pour développer et améliorer les conditions de vie du pays. Le reste est utilisé pour servir la dette publique (70%) et « stabiliser les prix du pétrole » (20%).

Rafael Correa veut changer la loi et faire que 80% des revenus du pétrole servent l'éducation, la santé, la création d'emploi, et l'investissement social en général. Les 20% restants pourront servir au paiement de la dette. Le pays ainsi pourra enfin se développer, trouver une croissance, et donc, pouvoir sortir de la dette un jour.

Mais la Banque mondiale, officine d'intérêts privés considérables, n'est pas du même avis : elle multiplie les pressions et les menaces. Face à la peur du président de l'époque, Rafael Correa démissionne puisqu'il n'a pas la possibilité d'appliquer la politique qu'il se devrait de mettre en place en tant que ministre du peuple. Il fait à cette occasion une intervention télévisée où il explique les raisons de sa démission.

Face à de telles déclarations, le peuple se soulève et deux ans plus tard, grâce à un mouvement populaire de masse, Rafael Correa est élu président



et commence à appliquer les mesures qui bénéficieront réellement à son peuple.

Pour qu'un homme politique puisse s'opposer aux pressions multiples et incroyables qu'il affronte, il lui faut un soutien et une pression encore plus massive de sa population.

Et sa première action sera d'annoncer dès son investiture en tant que président la tenue d'un référendum dans le but d'autoriser la création d'une assemblée nationale constituante chargée de rédiger une nouvelle constitution : changer la forme du pouvoir afin d'assurer que les hommes politiques agissent dans l'intérêt des populations, et pas dans celui de puissances économiques étrangères ou locales.

De façon générale, tout changement qui remet en cause la domination de l'élite ne peut réussir qu'au travers d'un soulèvement populaire. Un homme politique peut abolir la peine de mort, autoriser un mariage gay, ou égaliser les droits entre hommes et femmes. Mais s'il commence à renier l'ordre établi ou à mettre en cause la répartition des richesses, il subira des pressions considérables voire des menaces à sa vie.

Même avec le soutien de sa population, Rafael Correa fût victime d'une tentative de coup d'état juste après son élection. Il a été sauvé par les forces militaires du pays qui restaient fidèles à la population.

Plus récemment, c'est Manuel Zelaya au Honduras qui a été démis de ses fonctions en 2009 suite à un coup d'État donc beaucoup soupçonnent l'implication de la CIA. Ce coup d'état a eu lieu alors qu'il projetait la tenue d'un référendum pour la tenue d'une assemblée constituante, afin de créer une démocratie participative pour remplacer l'actuelle démocratie



représentative.

Zelaya avait également décidé de faire entrer son pays dans l'ALBA (alliance bolivarienne des peuples d'Amériques, mentionnée plus tôt) et de mener des réformes sociales.

Il existe de nombreux exemples qui démontrent qu'au final, le seul garant d'une politique fondamentalement juste ne peut être directement ou indirectement que le peuple. Un peuple conscient de ce qu'il désire.

La Constitution

On parle souvent de la démocratie comme d'un idéal qui refléterait un pouvoir du peuple, par le peuple, et pour le peuple.

Imaginons que nous voulions créer ensemble une petite collectivité ou une petite entreprise.

Pour fonctionner, nous avons besoin d'un fonctionnement général.

Nous le résumons généralement à 3 éléments :

1. Décider de la répartition des richesses produites, des réglementations internes, et de la stratégie de l'ensemble.
2. Exécuter les décisions prises.
3. Vérifier que les règles et les décisions soient appliquées.

Afin de clarifier notre fonctionnement général, nous allons écrire un texte qui va expliquer ces grandes règles de gestion qui permettent de faire tout ceci : la constitution.

Nous décidons pour notre collectivité que l'idéal ne serait pas de choisir un grand chef qui décide de tout et qui serait juge et partie, considérant qu'il



abuserait automatiquement de son pouvoir. Nous préférons plutôt créer un groupe de gestionnaires élus.

Nous définissons que ce groupe de gestionnaires aura pour tâche de s'occuper de la gestion stratégique, administrative, juridique et financière. Le reste de la collectivité, c'est à dire nous, va pouvoir se concentrer sur le travail lié aux activités de production et à l'opérationnel.

Imaginons à présent que nous laissons ce groupe de gestionnaires libres de déterminer leurs propres fonctions, leurs attributions, leurs droits, et leurs salaires : c'est à dire libres de changer la constitution et les lois sans nous consulter.

Pire encore, nous les laissons travailler sans obligation de transparence : nous ne pouvons pas suivre leurs décisions, et le pourquoi de ces décisions.

A présent imaginons que ces gestionnaires pour être élus doivent être financés par de riches actionnaires de notre entreprise. Ces personnes que l'on ne voit jamais travailler captent vers eux pour une raison mystérieuse un pourcentage de plus en plus important des gains de l'ensemble de notre collectivité.

C'est notre système de fonctionnement actuel : nous donnons un pouvoir considérable à des personnes que nous ne contrôlons pas suffisamment.

Ces personnes chargées de prendre des décisions qui nous concernent tous dépendent de ceux qui sont déjà les plus riches d'entre nous pour se faire élire et conserver leur pouvoir.

Face à un tel flou et des failles si importantes, est il étonnant de voir émerger des problèmes de gestion ? N'existe t'il pas de meilleure façon de



nous gérer ?

De nombreuses personnes tâchent de rappeler à leurs concitoyens les fondements de la démocratie, et les failles de ces constitutions qui ne respectent plus ces fondements.

Par le rappel de certains principes de base, ils expliquent en quoi nos démocraties ont permis la situation actuelle, alors qu'il est possible de pouvoir l'empêcher.

Pour parvenir à créer un groupe de gestionnaires qui agissent réellement dans l'intérêt de tous dans le respect de la raison d'être de son existence, il faut changer les règles qui régissent le pouvoir.

Il existe différents courants qui critiquent notre façon de nous organiser : souverainisme, fédéralisme, jacobinisme, anarcho-syndicalisme, voire anarcho-communisme ou communisme intégral, cyberdémocratie directe, démocratie participative, démocratie délibérative, etc.

De façon plus générale, il existe différents types de démocraties, les plus connues étant la démocratie participative, la démocratie directe, la démocratie représentative, et leurs variantes.

La démocratie délibérative malheureusement bien moins connue est souvent cataloguée comme un type de démocratie participative. Elle a été fortement promue par un large panel de nos intellectuels les plus respectés dès les années 70, mais nous la découvrirons plus en détail un peu plus tard.

Le sujet de la constitution est souvent perçu comme très compliqué, mais en réalité, ce n'est pas si difficile à comprendre. Le problème vient du manque d'éducation, et du flou entretenu sur la question.



Elle devrait être écrite dans un langage simple, et elle devrait être enseignée aux enfants. Au Venezuela, les enfants apprennent à lire et à écrire sur leur constitution.

Un peuple éduqué sur la notion de constitution dispose des clés pour être maître de son propre avenir et nous devons tous comprendre ce qu'est une constitution, et même, comment l'écrire.

Les grands pouvoirs

Mais continuons de comprendre un peu plus précisément comment marche la constitution de la démocratie telle qu'elle est comprise actuellement.

Sans aller dans les détails historiques, la démocratie d'aujourd'hui se définit principalement par 3 grands pouvoirs :

- Le Législatif, qui décide. Généralement chargé de définir les règles auxquelles nous serons régis (les lois), les grandes politiques, et notre budget commun.
- L'Exécutif, qui exécute. Chargé de mettre en application les décisions du législatif, et qui gère la politique courante.
- Le Judiciaire, chargé de vérifier qu'on ne brise pas les règles établies.

Il y a des finesses : régime présidentiel, parlementaire, mixte... Qui vont allouer plus ou moins de pouvoir à l'exécutif ou au législatif.

Mais au-delà de ces « détails », il y a deux gros problèmes de taille dans cette vision de la démocratie.

Premier problème : comment gérer une collectivité si on ne peut pas communiquer entre nous, et voir ce qu'il s'y passe ?



Il faut savoir que la gestion de la communication est essentielle à tout type de gestion. Même pour boire un café avec un ami il faut avoir un moyen de communiquer pour prendre rendez-vous. A l'échelle de l'État, le manque de transparence pour voir ce qu'il se passe, et les problèmes de communication entre les citoyens ou le contrôle sur des médias, va avoir des conséquences catastrophiques sur la gestion de la collectivité.

Même une entreprise sait très bien aujourd'hui qu'il lui faut une excellente communication interne, à moins d'être très petite, pour pouvoir faire face à ses concurrents.

On peut donc également considérer comme un « grand pouvoir » essentiel la gestion des communications, de la transparence, et de l'information.

Un second problème s'ajoute à la gestion d'un très large groupe : comment gérer une très grande collectivité sans spécifier de système d'échange entre les individus ?

Là encore, la gestion de la monnaie qui nous permet d'échanger nos productions et nos travaux est un grand pouvoir essentiel à la collectivité. Sans monnaie, plus d'échanges, et plus d'économie interne ou externe. En conséquence une mauvaise gestion de la monnaie va entraîner là encore des conséquences dramatiques.

Il faut donc également considérer la gestion du système d'échange comme un grand pouvoir essentiel à la collectivité

Alors étendons immédiatement la perception très limitée de la démocratie d'aujourd'hui qui ne précise que 3 grands pouvoirs en élargissant immédiatement notre vision tout en restant dans l'idéal démocratique : il existe donc au moins 5 grands pouvoirs dans les systèmes démocratiques



d'État.

- Le Législatif : le Parlement (une grande assemblée) qui décide des lois, contrôle les politiques pour notre organisation, dont le budget du gouvernement pour gérer la collectivité.
- L'Exécutif : le gouvernement, qui met en application ces lois, et peut être amené à décider de politiques courantes.
- Le Judiciaire : les juges et les magistrats, qui vérifient qu'on ne brise pas les règles.
- La gestion de la transparence, de la communication et de l'information : La transparence instaurée, les mass-médias, les agences de presse et internet, qui permettent de communiquer entre nous au sein de notre organisation, de contrôler ce que font les autres, et de vérifier ce qui se passe à l'extérieur, surtout ce qui nous concerne directement.
- Le Système d'échange : Banques centrale et banques privées, qui permettent l'échange des fruits individuels et collectifs issus de notre travail au travers de la gestion de la monnaie.

Ce qu'il faut comprendre c'est que ces pouvoirs sont importants dans tous types de collectivités, même dans un petit groupe d'amis.

Entre amis, vous prenez des décisions communes, vous les exécutez, vous vérifiez qu'elles sont bien exécutées, vous échangez, et vous communiquez. Et c'est largement suffisant pour vous gérer sans problèmes. Et on voit tout de suite que si vous ne pouvez pas communiquer entre vous, ou si vous ne pouvez pas échanger, vous serez tout de suite très limités (même si vous pratiquez une économie du don c'est un système d'échange). C'est pour cette raison qu'on doit s'assurer que ces éléments soient bien gérés.

Mais dans un petit groupe, nous pouvons tous partager ces pouvoirs : c'est le principe de démocratie directe. Dans la démocratie directe, il n'y a pas de séparation des pouvoirs puisqu'on donne tous les pouvoirs à tous les



citoyens, et nous nous contrôlons les uns les autres. On peut changer d'exécutant, changer les règles, juger comme on le souhaite, communiquer facilement, et échanger si on veut, sans que personne ne nous en empêche.

Dans un grand groupe par contre, on va établir ces grandes règles en déléguant du pouvoir. Comme nous l'avons abordé, si nous laissons les gens qui ont le pouvoir définir les grandes règles qui limitent leur pouvoir, c'est la porte ouverte à tous les abus. Et vu qu'aujourd'hui les gouvernements changent les constitutions on peut dire que c'est une parodie de « pouvoir populaire », certes toujours meilleure qu'une dictature où s'opposer ou s'exprimer mène à la prison, tortures et pire. Mais une parodie de cette idée de « pouvoir du peuple ».

Mais ça ne s'arrête pas là, il existe des grands principes de base qui, s'ils ne sont pas respectés, vont également ouvrir la porte à d'autres abus et vont totalement pervertir l'idée originelle de démocratie.

La séparation des pouvoirs

Quand on se place dans un très grand groupe, et qu'on veut pouvoir profiter de la quantité des personnes, que ce soit pour bénéficier d'une compétence manquante dans notre groupe, ou d'une ressource, ou encore de la force du nombre pour résister à un ennemi, comment allons-nous gérer ces pouvoirs ?

On va généralement se répartir des tâches.



- Nous créerons un groupe qui s'occupera d'un outil internet qui permettra de voir tout ce qui se passe et de communiquer entre nous. Nous choisissons des gens pour créer un autre groupe, une assemblée nationale, pour proposer des lois et des objectifs communs pour nous tous vis-à-vis des problèmes qui peuvent se poser et qu'il faut résoudre.
- Nous allons demander à un groupe de gérer un système d'échange avec un système de points pour ceux qui veulent échanger à distance.
- Si un objectif commun est fixé, on va créer un groupe d'exécutants chargé de coordonner l'ensemble pour permettre de l'atteindre.
- On créera un groupe chargé de juger, s'il y a une plainte faite par l'un d'entre nous vers un sous-groupe ou un autre membre de la collectivité, si elle est justifiée. On peut même dire que pour certains types de plaintes, ce groupe de « juges » peut avoir à tirer au sort des « jurés » au sein de la collectivité pour que l'on soit encore plus convaincu de la culpabilité des accusés.
- On demandera à tous ces groupes de nous tenir au courant de ce qu'ils font sur l'outil de communication commun.

C'est le principe de démocratie représentative : on envoie des « représentants » à qui on délègue notre pouvoir sur une partie de la gestion de la collectivité.

Si nous décidons de créer un seul sous-groupe pour toute la gestion de notre collectivité, c'est-à-dire les mêmes personnes qui gèrent tout ça, que se passera-t-il ?

Un même sous-groupe va décider des règles que nous devons tous suivre. Il contrôlera nos moyens de recevoir l'information, et de communiquer entre nous, il pourra taxer nos échanges, et puisqu'il exécute des politiques, il pourra même dépenser notre argent sans contrôle.

Et on peut s'attendre à des conséquences très négatives.



- Nous n'aurons pour ainsi dire aucun moyen de contrôler que ce qu'il fait sert toujours la collectivité, puisqu'il contrôle l'information, il n'y aura pas de transparence ou il sélectionnera les informations que l'on reçoit.
- Nous ne pourrons pas non plus nous assurer que les décisions qu'il prend sont les meilleures ou participer à ces décisions.
- S'il commet le délit suprême d'agir pour lui-même au lieu de servir la collectivité, c'est-à-dire qu'il va à l'encontre de sa propre raison d'être, nous ne pourrons pas le juger, puisqu'il est seul juge.
- Il peut voler les gains de la collectivité sans qu'on puisse ni le constater, ni le juger... Etc.

C'est pour ces raisons que dans la démocratie indirecte, c'est-à-dire celle où nous déléguons notre pouvoir, nous appliquons la règle dite de « séparation des pouvoirs ».

Si vous décidez de réduire ces 5 pouvoirs dans un tel système en fusionnant deux d'entre eux, vous donnerez trop de pouvoir à des mêmes personnes, et un conflit d'intérêts va immédiatement émerger.

Les responsables communications s'ils gèrent aussi le système d'échange, se garderont bien de vous dire qu'ils ont taxé chaque échange pour pouvoir se payer des voitures de luxe.

Si les juges font autre chose, ou sont contrôlés par un autre groupe de gestionnaires, alors là c'est la catastrophe. C'est l'impunité totale pour ceux-là.

Si ceux qui exécutent légifèrent aussi, ils risquent de se voter des budgets énormes ou de se donner trop de droits sur les autres, Etc.



Pas de pouvoir sans contre-pouvoir

Un autre principe fondamental est celui qui énonce : pas de pouvoir sans contre-pouvoirs. En effet, la séparation des pouvoirs ne suffit même pas !

En effet, admettons qu'on ait très bien séparé les pouvoirs. On est tranquille de ce côté-là. Et puis on réalise que ceux qui définissent les règles sont en train de faire n'importe quoi, ou sont corrompus par un intérêt individuel. Si nous avons la capacité de nous en rendre compte grâce à la transparence, et de porter plainte, et d'avoir des juges justes, on se dit qu'on peut s'en sortir.

Seulement qui définit les lois que les juges doivent suivre ? Ceux qui définissent les règles. Donc si ceux qui définissent les règles disent : « nous ne pourrons jamais être poursuivis en justice ». Les juges ne pourront jamais leur faire quoi que ce soit. C'est tout de même problématique.

On instaure donc des contre-pouvoirs pour nous assurer qu'on a réponse à tout problème qui peut se poser.

A titre d'exemple, un contre-pouvoir populaire : le référendum d'initiative populaire.

Il est utilisé en Suisse sur 3 niveaux, même pour modifier la constitution, et il existe sous 4 formes au Venezuela.



- Référendum d'initiative partagée : pour toutes les questions de droit international
- Référendum révocatoire : Pour virer n'importe quel élu à mi-mandat
- Référendum législatif : Pour proposer une loi
- Référendum abrogatoire : pour annuler une loi

Ces référendums sont lancés par initiative des citoyens, généralement après une pétition qui réclame un certain pourcentage de la population concernée. Pour virer le maire de votre ville au Venezuela, vous faites signer 20% de gens de votre ville et un référendum est lancé à l'échelle de la ville qui peut donc mener à son renvoi immédiat, ce qui enclenchera une nouvelle élection.

Plus il y a de « contre-pouvoirs » et plus on entre dans ce qu'on appelle une démocratie participative. C'est-à-dire qu'il y a toujours des représentants mais qu'ils sont contrôlés par le peuple plus directement. On est à mi-chemin entre démocratie représentative et démocratie directe.

Bien entendu, une Constitution doit être adaptée à notre organisation. Elle doit être conçue pour répondre aux spécificités de notre organisation et aux problématiques qu'elle rencontre. La rendre évolutive est donc très important, sinon l'organisation restera enfermée dans des règles rigides, alors que ses parties prenantes et le monde évoluent.

Ainsi, la constitution doit pouvoir être changée, et il doit être précisé de quelle façon elle peut être changée : ce qui ne peut se faire que par le biais de citoyens, et par un processus entièrement transparent pour les raisons évoquées précédemment.



Communications et transparence

Comme nous pouvons déjà le remarquer, nous n'avons pas pris en compte dans nos démocraties d'aujourd'hui deux grands pouvoirs. De toute façon nous laissons les gens de pouvoir modifier les constitutions, et ça ne nous aurait pas sorti d'affaire de toute façon. D'autant qu'on sépare de moins en moins les grands pouvoirs, et que l'on s'efforce de détruire à peu près tous les contre-pouvoirs qu'il reste.

Mais revenons à la transparence, ce mot magique pour détruire la corruption.

En Suède, il existe une transparence totale sur les hommes politiques. Par exemple, chaque citoyen peut aller consulter la facture de téléphone de son ministre. Il en résulte une corruption quasi-inexistante et une utilisation beaucoup plus juste des biens publics. Jamais un ministre ne s'autorisera de voyages en jet privé au frais des citoyens, comme nous le voyons dans beaucoup d'autres pays, il ne se permettrait pas trop d'offrir un site internet hors de prix à sa femme avec l'argent public comme en France, puisque la population en sera informée immédiatement et criera au scandale.

Il y a donc en Suède une corruption quasi inexistante en raison de la transparence.

D'ailleurs on y trouve de nombreux exemples de démissions de ministre pour des choses qui paraîtraient ridicules ailleurs : Mona Sahlin, numéro deux du gouvernement, a dû démissionner en 1995 pour avoir acheté des barres de chocolat avec sa carte de crédit de fonction qu'elle avait



pourtant remboursées. Plus récemment, une fête organisée par une agence gouvernementale a dépassé la limite de deux verres de vin par personne sur l'argent de l'état : les responsables ont été licenciés, le gouvernement a été accusé de ne pas bien contrôler ses agences, et le premier ministre dû s'expliquer. Etc.

Aujourd'hui, nous pourrions si nous le désirons diffuser en direct sur internet toutes les réunions ministérielles (à moins qu'elles n'engagent la sécurité de l'État). Pensez-vous que nos ministres s'autoriseraient les mêmes écarts ? Que les lobbies auraient tant d'influences ? Que tout le monde continuerait d'ignorer les détails des budgets de l'État ? Que nos journaux télévisés nous accorderaient 30 secondes pour les questions politiques et 20 minutes entre la dernière partie de foot, ou un voisin qui pose problème dans une petite commune ?

La transparence est l'élément de base d'une communication à large échelle. Si vous avez accès aux données, vous avez la possibilité d'être informé des décisions qui vous concernent, et surtout de savoir si elles vous bénéficient vraiment. Il va de soi que la manière d'utiliser « l'argent public », c'est-à-dire notre argent, nous concerne tous.

Tout aussi important est le rôle des médias et des agences de presse.

Les médias ont pour rôle théorique d'informer les citoyens de la réalité des décisions politiques, mais aussi de l'actualité. La transparence telle qu'on la conçoit aujourd'hui donne l'accès au passé, mais généralement pas au présent, où à ce qui se passe plus largement dans le pays et à l'étranger.

Les médias tirent leurs informations de ce qu'on appelle les agences de presse. Ces agences fournissent des dépêches sur ce qu'il se passe dans le



monde et dans votre pays. Les médias suivent ces agences à chaque seconde qui passent et décident de retransmettre, ou pas, l'information. La quasi-totalité des informations qui nous sont retransmises viennent de ces agences de presse.

Il n'existe que 3 grandes agences de presse mondiales et généralistes à l'heure actuelle : L'agence France-Presse (AFP), l'agence britannique Reuters, et l'américaine Associated Press.

La France a la chance d'avoir une agence de presse, l'AFP, qui est indépendante tout en ayant un statut coopératif. Même si le conseil d'administration n'a pas de représentants du peuple, mais des représentants des grands médias, du corps exécutif de l'État, et élément positif, des salariés de l'AFP.

Il faut savoir que l'AFP a été attaquée sous le règne du président Sarkozy en France, et que l'UMP a tenté de forcer sa privatisation malgré les manifestations, les pétitions, et un refus de la quasi-totalité des personnes concernées par la réforme. On peut être certain que l'AFP sera à nouveau attaquée en raison de son statut coopératif, car le contrôle de l'information est un enjeu fondamental pour contrôler les populations elles mêmes. Les informations fournies par l'AFP sont payantes pour lui permettre de conserver son statut d'indépendance. Il pourrait être utile de lui réfléchir comment lui fournir une indépendance par d'autres biais, et de laisser les citoyens suivre par eux-mêmes les dépêches de l'AFP.

Quant aux deux autres grandes agences, elles sont directement entre les mains du haut capital privé. La présence dans chaque pays d'agences de presse indépendantes est pourtant essentielle. Cela n'empêche la présence



d'agences de presse privées, toutefois la nécessité de pouvoir partager ce qui se passe partout dans le monde est devenue primordiale pour l'ensemble des citoyens du monde, et représente un grand pouvoir.

Une monnaie suffisante

Le système actuel a rendu privée la gestion de la création monétaire. Autrement dit, la planche à billet qui sert à créer de la nouvelle monnaie est aux mains de particuliers, et pas du domaine public. Mais ce n'est pas tout : la gestion de l'argent de chaque individu est assurée par des sociétés privées, les banques. Si c'est banques coulent, les gens ne peuvent plus échanger.

De plus, nous avons créé un système basé sur la dette : pour que de l'argent soit créé afin de faire fonctionner l'économie, il faut souscrire un emprunt. Puisque la gestion monétaire est entièrement assurée par des privés, la somme créée ne pourra pas simplement être rendue une fois les bénéfices effectués, il faut également y ajouter des intérêts que l'on reversera aux réels propriétaires de la planche à billet qui sont de fait des rentiers.

C'est une incroyable arnaque qui condamne mathématiquement une bonne partie de la population à la faillite, puisqu'il n'y a pas assez de monnaie créée pour rembourser les intérêts même en collectant tout l'argent du monde. Le système bancaire actuel n'est pas viable et il nous faut le changer. C'est un impératif qui fait consensus auprès de tout économiste même un peu sérieux.

Il y a déjà énormément d'ouvrages sur la question et nous allons éviter de



trop nous étendre sur le sujet mais schématisons rapidement.

Le système monétaire est un système d'échange. La volonté pour les individus d'échanger entre eux est un phénomène simple et naturel. La gestion de la monnaie est très simple : on en crée, ou on en détruit. C'est ce que fait votre banque centrale. S'y ajoute le besoin de pouvoir la « stocker » grâce à nos comptes bancaires, et de pouvoir l'échanger grâce à aux billets, nos cartes de crédits, chéquiers, etc.

Lorsque l'on fait un prêt, la banque centrale crée un argent nouveau qu'elle va ensuite reversé à votre banques privée à un taux d'intérêt extrêmement bas, destiné au fonctionnement de la banque centrale afin d'assurer son indépendance.

Mais la banque privée va prendre à la banque centrale cet argent en lui payant 1% d'intérêt, pour nous le reverser à des taux d'intérêts beaucoup plus élevés, qui varient, alors qu'aucun travail important n'aura pour ainsi dire été réalisé.

Cela ne donne-t-il pas envie d'emprunter directement à notre banque centrale pour 1% d'intérêts ? Malheureusement nous n'en avons pas le droit.

Ce qu'il faut noter et qui est bien plus grave, c'est que les États non plus n'en ont plus le droit dans la plupart des pays, dont les États-Unis, et les États européens, d'emprunter directement à leur banque centrale.

Dans le passé, les États pouvaient emprunter directement à leur banque centrale et les dettes publiques étaient alors tout à fait gérables, puisque les intérêts étaient moins importants.

En obligeant les États à emprunter à des banques privées, on oblige l'État à



payer des intérêts énormes qui ne font que grossir et qui posent problème aux paiements de la dette publique. L'intérêt sur la dette publique versé à des privés est une taxe imposée à tous les citoyens par des particuliers sans aucune raison valide.

Les dettes publiques ont d'ailleurs commencé à grossir sans cesse dès qu'on a ôté aux États le droit d'emprunter directement à leur banque centrale.

Le motif déclaré qui a permis aux banquiers de voler aux États le pouvoir de créer la monnaie gratuitement est la crainte de l'inflation.

L'inflation, c'est quand le billet qui est dans votre poche vaut de moins en moins d'argent. Elle apparaît quand on crée beaucoup de billets. C'est pour cette raison que l'on dit qu'il faut contrôler la création monétaire, pour éviter une inflation trop importante.

Les banquiers privés ont prétendu que si l'exécutif a le pouvoir de créer la monnaie en empruntant à sa banque centrale, il va créer beaucoup d'argent nouveau pour développer l'économie sur le court terme et se faire réélire, avec la conséquence d'une inflation trop importante négative sur le long terme.

C'est un raisonnement tout à fait exact dans le cadre actuel. Mais il est utile de préciser que l'exécutif n'avait pas le pouvoir de créer de la monnaie à volonté, même lorsqu'il était autorisé à emprunter auprès de sa banque centrale. C'était donc un faux prétexte.

En effet, la Banque de France par exemple était un organisme indépendant du pouvoir exécutif. Elle était d'ailleurs contrôlée par des intérêts privés qui faisaient pression sur les gouvernements exécutifs, pour mettre en place certaines mesures en échange d'un budget pour l'État.



Il faut noter que normalement, c'est le législatif qui définit le budget de l'État. Mais lorsque le rythme des recettes publiques ne correspond pas à celui des dépenses nous avons besoin de notre Banque Centrale pour faire une petite avance, remboursée par la croissance (c'est un investissement utile).

De façon imagée, mais réelle, si l'exécutif ou le législatif peuvent créer de l'argent, ils pourront définir un budget illimité pour l'État et donc développer considérablement l'économie pour un petit moment, le temps qu'on réalise que les billets dans nos poches ne valent plus rien.

La réponse à ce problème de séparer ces pouvoirs a été : donnons ce pouvoir aux banques privées !

Ce n'est pas la première chose qui serait venue à l'idée d'un démocrate ou d'un constitutionnaliste, puisque comme nous l'avons vu, la démocratie définit bien le principe de séparation des pouvoirs. Autrement dit, lorsqu'on est face à un problème simple : ne donnons pas à l'exécutif le pouvoir de créer la monnaie car c'est dangereux, cela veut simplement dire que créer de la monnaie est un grand pouvoir, au même titre que l'exécutif, et qu'il faut les séparer.

Mais donner un grand pouvoir constitutionnel à des entreprises privées est plus dangereux encore que de mal séparer les pouvoirs, puisque l'on n'a plus aucun contrôle sur ces individus, qui eux par contre disposent d'un contrôle énorme sur nos vies.

De façon générale, le système bancaire doit être revu entièrement. La gestion de notre monnaie est une affaire publique pour une raison simple : sans argent, nous ne pouvons plus échanger nos biens matériels. L'argent



est un outil créé par la collectivité pour faciliter son fonctionnement général.

Les banques, pourtant des entreprises privées, imposent donc d'être sauvées par le peuple plutôt que de laisser faire faillite, car cela pourrait causer une faillite générale.

Comme l'explique Frédéric Lordon, économiste français fort respecté, c'est une prise d'otage due au fait que les banques privées gèrent un bien pourtant public.

Il existe plusieurs alternatives et Frédéric Lordon recommande une vraie mutualisation du système bancaire, une idée intéressante et concrète. Pour vous donner une image, sous certaines conditions bien précises, nous pourrions nous regrouper et créer notre banque locale, et d'autres groupes feraient de même à leurs risques et périls. Lorsque quelqu'un ouvrirait un compte il aurait comme nous, un pouvoir décisionnel sur la gestion de notre banque commune.

Quoi qu'il en soit, nous n'avons pas le choix : il faudra passer par une déprivatisation du système bancaire, (ou à minima la création de banques citoyennes que nous privilégierons tous ensembles), puis définir de quelle façon nous gérerons ce pouvoir sans le remettre à l'exécutif, au législatif, ou au judiciaire, si tant est que nous désirons mettre en place un système réellement démocratique.

Enfin on peut noter que l'État n'est pas une entreprise : il définit la hauteur de ses bénéfices. C'est une énorme différence. L'État contrôle par les impôts l'argent qu'il va recevoir pour son fonctionnement annuel. Une entreprise ne peut pas décider cette année du montant de son chiffre



d'affaire.

La conséquence c'est qu'un gestionnaire d'État qui laisse une dette devenir ingérable le fait en connaissance de cause. Chacun en tirera ses propres conclusions.



Conclusions

Comme nous l'avons partagé, ce n'est pas tant une crise de l'économie qu'une crise de la démocratie.

Le monde continue d'être de plus en plus riche, mais la concentration des richesses s'aggrave par le fait qu'une finance organisée a pris le contrôle de la politique de nos États. Hors un système capitaliste concentre les richesses et réclame de réguler l'économie.

Le pouvoir économique de ces puissants n'est donc plus « régulé » du tout, laissant la concentration des richesses devenir trop importante.

La répartition des richesses n'est plus suffisante pour faire que la croissance bénéficie encore, ne serait-ce qu'un peu, à l'ensemble de la population, ce qui est dramatique en termes économiques sur le long terme.

La prise de contrôle sur nos politiques démontre en elle-même que nos systèmes dits démocratiques n'ont plus rien de cette idée de « *demos cratos* », ou de « pouvoir du peuple, par le peuple, pour le peuple ». Elles ne sont que des lieux où nous avons une liberté d'expression certaine, ainsi qu'une liberté de nous opposer dans une certaine mesure.

Dans une certaine mesure, puisque les conditions pour devenir un opposant politique « officiel » sont généralement peu accessibles. Ce qui nous amène à d'autres problèmes, liés aux conditions pour se présenter, mais surtout au dramatique problème du financement des partis, qui casse complètement l'idéal démocratique.



Mais bien que ces États pseudo-démocratiques ne peuvent changer qu'au travers de conflits et de crises, ils allouent de changer les choses sans l'usage de la violence ce qui est déjà une chance extraordinaire.

Certains pays ne sont même plus démocratiques tout en en portant le nom, et parmi eux citons les États-Unis d'Amérique. Depuis le « Patriot Act », les citoyens américains ont perdu leurs droits constitutionnels, et ils peuvent être arrêtés sans aucune justification pour des idées purement politiques. Autant dire que ces jeunes d'Occupy Wall Street sont bien courageux, et sont tous fichés par les services de sécurité américains. Des arrestations ont eu lieu sur des personnes qui dénoncent certains groupes comme ceux qui ont été cités ici. Espérons que les choses n'empirent pas pour faire d'une telle puissance un état réellement fasciste.

Le fascisme n'est en effet pas basé à la base sur un quelconque racisme. L'Italie de Mussolini se base sur l'exploitation des travailleurs par un haut patronat sans possibilité de s'opposer, d'être syndiqué, de faire grève, etc. Considérant qu'une classe dominante doit exploiter librement les masses. Beaucoup de membres de notre élite adorent pour ces raisons le fascisme, et ce sont d'ailleurs des grands patrons français qui ont commis des crimes de haute trahison en finançant Hitler, puisque le nazisme est dérivé du fascisme. Ce haut patronat a provoqué la défaite de la France lors de la seconde guerre mondiale, comme l'a démontré Annie Lacroix Riz, dans livre : « Le choix de la défaite » par un travail précieux sur les archives des renseignements généraux français.

Le fascisme est une idéologie qui peut se servir des bouc-émissaires pour mieux contrôler les populations afin de s'assurer de leur exploitation, et qui réprime très durement toute opposition.



Peut-être les propos cités ici sembleront excessifs à certaines personnes, mais l'inquiétude est pourtant de mise quant à l'avenir du monde si nous n'agissons pas rapidement pour arrêter l'hémorragie : les États-Unis et l'Europe sont en train de mettre en place une zone de libre-échange, prémisse d'un rapprochement en vue d'instaurer une base de « gouvernement mondial » qui est considéré très sérieusement.

Nous rappelons que ces élites n'ont pas pour inquiétude première le bien des populations. C'est le contrôle des populations qui les intéressent, afin que celles-ci acceptent d'être exploitées de plus en plus par ces puissances économiques. Si cette réalité est niée c'est simplement que l'on préfère un autre type de politique, que l'on appelle communément : « la politique de l'autruche ».

Par contre, de nombreux pays aujourd'hui semblent au contraire tout à fait prêts à changer le fonctionnement de leur État pour un fonctionnement beaucoup plus démocratique. Ainsi, il y a encore de l'espoir d'éviter une troisième guerre mondiale tout à fait inquiétante.

Nombreux sont ceux qui réalisent que la transparence politique est vitale. Grâce à internet, de nouveaux outils s'offrent à nous, et les révélations éclatent chaque jour davantage.

Mais plus largement, le nœud du problème qui finira toujours par émerger des discussions et des débats lorsqu'on présente les problèmes de notre société est souvent : « Quelle alternative ? », mais aussi « Comment changer les choses ? »

Pour beaucoup, l'être humain a une nature qui le pousse à l'auto-destruction, à l'égoïsme ou à l'individualisme, à exploiter les autres



s'il en a la possibilité. Pour d'autres, on ne pourra pas résoudre les divisions au sein de notre population, ni son incapacité à s'organiser pour faire valoir ses intérêts.

Toutefois, le problème majeur de la répartition des richesses et de la crise de la démocratie doivent pour être résolus découvrir de nouvelles idées qui vont beaucoup plus loin, vers un monde comme l'humanité n'en a jamais connu auparavant.

Un monde où chacun est pris en compte et où la paix sociale règne. Ce monde est aujourd'hui possible.

Cela semble utopique ? Espérons que vous changerez d'avis à la lecture de cet ouvrage.



L'horizontalité, les fondements théoriques

Le concept d'horizontalité n'est pas à inventer : il est à définir. L'horizontalité émerge depuis toujours naturellement un peu partout dans notre société, mais prend une autre échelle avec cette ère de la communication, et l'on peut prédire que d'autres travaux ne cesseront de venir l'alimenter.

Les apports théoriques et pratiques présentés dans cette partie de l'ouvrage n'existent que pour mieux expliquer à un certain public pourquoi cette vision sociétale est meilleure que celle qui est généralisée actuellement, mais également à mieux comprendre ce qui se cache derrière. Ils ont également pour objectif de partager avec les révolutionnaires en lutte, les moyens que nous avons observés être les plus efficaces pour atteindre nos objectifs, et l'espoir de bâtir un idéal commun de société.

Les apports exposés ici peuvent inspirer tous types d'organisations : mouvements sociaux, associations, ONG, réseaux, entreprises, État, ... Puisque l'horizontalité s'applique souvent avant tout par souci d'efficacité, elle peut permettre de créer des réseaux bien plus forts qu'ils ne l'ont été dans le passé, ou même accroître les revenus d'une entreprise.

Toutefois, l'objectif principal de ce livre reste la constitution de mouvements sociaux horizontaux de masse, capables de prendre le pouvoir dans des systèmes « démocratiques » classiques, afin l'espoir d'instaurer idéalement un système horizontal capable de devenir un modèle pour le



monde, et de faire cesser une bonne partie des exactions commises davantage chaque jour par une bonne partie de « l'élite ».

Il faut noter que l'horizontalité permet d'avancer pas à pas sans choquer. Résoudre les problèmes ne peut se faire du jour au lendemain, mais ce qui est important, c'est que chaque jour soit une progression en avant ou une expérience utile.

Deux parties du livre présenteront l'horizontalité : une partie qui présentera l'origine d'un tel esprit, ses composantes, et ses expériences. Suivie par l'idéal commun qui s'en bâtit, sa définition et ses caractéristiques, et la forme d'organisation tirée de ses fondements.

Ensuite seront présentées les méthodologies concrètes de travail qui tendent le plus vers ces caractéristiques à l'heure actuelle. La troisième et dernière partie du livre s'intéressera aux stratégies militantes destinées à accomplir ce changement, et présentera un bref récapitulatif.



Qu'appelons nous horizontalité ?

La question de ce que nous entendons par le terme d'horizontalité est bien plus difficile qu'il peut paraître au premier abord. Ainsi, on remarque chez ceux qui se déclarent horizontaux des modes d'organisations différents, mais aussi des concepts différents.

Alors même que beaucoup dans le monde se déclarent travailler horizontalement, ils restent imprécis quant à sa définition. Certains prétendent qu'il s'agit d'une absence de hiérarchie, d'autres d'égalité décisionnelle entre tous. Le désaccord s'impose pourtant face à ces deux réponses : il faudrait plutôt parler d'absence de hiérarchie statique, et d'équité décisionnelle entre tous.

D'autres se l'approprient : c'est du communisme, de l'anarchisme, de la démocratie directe, de la démocratie délibérative... Mais là encore, l'horizontalité telle qu'elle émerge, bien qu'ayant des similitudes, se démarque des concepts en question.

Mais avant d'entrer dans la définition et les caractéristiques de cet esprit, il nous faut parcourir le monde et l'Histoire dans un travail d'enquête destiné à mieux comprendre ce qui se dégage d'un existant indéfini.

Ainsi, décrire l'horizontalité dans son ensemble requiert si l'on désire être exhaustif de passer en revue à la fois certains fondements de la nature humaine, notamment au travers de l'attention, de la conscience, et des paramètres qui permettent la synergie, jusqu'à l'étude du champ disciplinaire de l'intelligence collective, de rappels historiques tels que



l'art de la palabre, des différentes méthodes de managements collaboratif qui tendent cet idéal, d'un voyage dans le monde open-source, d'un tour des différentes expériences qui s'inscrivent dans ce même esprit indéfini, comme les nouvelles formes de mouvements sociaux type « Indignés » ou Occupy, pour enfin en arriver à la description réaliste et concrète des implications de ces découvertes et de ces avancées sur notre société.

Il ne sera pas possible de décrire de façon exhaustive le grand nombre d'expériences qui tendent vers l'horizontalité, un grand nombre demeurent malheureusement inaccessible à cette étude, et d'autres sont trop éloignées de la thématique principale. D'ailleurs cet ouvrage est également un appel à ce que nous puissions tous partager nos expériences concrètes sur le sujet, afin de faire de cette idée une réalité encore plus aboutie et efficace.

Plus largement, les expériences qui tendent vers cet esprit horizontal existent en dehors du champ de la gestion de collectivités, notamment dans le domaine éducatif avec le travail de Paulo Freire, ou le projet TEAL de grandes universités américaines. Cet ouvrage se concentrera sur la gestion de groupes et de collectivités, et sur la place de l'individu vis-à-vis du groupe.

Au travers de l'étude de ceux qui travaillent depuis longtemps vers cet idéal et de l'expérience concrète de sa pratique, la conclusion s'impose qu'il existe des caractéristiques communes à toutes ces formes d'organisation qui représentent un idéal clair et concret de société.

Cet idéal horizontal dépasse le simple intérêt passionnel pour des principes plus élevés que ceux d'un système qui devient de plus en plus obsolète. Il



représente également un système beaucoup plus efficace que celui que nous employons généralement.

Il faut toutefois admettre que comme tout idéal, l'horizontalité ne saurait surgir par un simple modèle organisationnel. Un idéal est quelque chose vers lequel on tend, mais l'atteindre réclame le dépassement de soi : une synergie parfaite entre plusieurs individus. Mais c'est justement ce qu'espère l'horizontalité : une synergie parfaite en tous. Pour essayer de comprendre, nous allons donc nous intéresser tout d'abord plus précisément au champ disciplinaire de l'intelligence collective.



De la synergie

Comme cela a été partagé au début de cet ouvrage, l'intelligence collective est un nouveau champ disciplinaire qui tâche de définir les caractéristiques qui modulent la synergie, reliée donc à l'efficacité que nous pouvons atteindre lorsque nous collaborons ensemble.

Rappelons brièvement le concept de synergie : « La synergie reflète communément un phénomène par lequel plusieurs acteurs, facteurs ou influences agissant ensemble créent un effet plus grand que la somme des effets attendus s'ils avaient opéré indépendamment, ou créent un effet que chacun d'entre eux n'aurait pas pu obtenir en agissant isolément. »
(Définition Wikipédia)

C'est le fameux $1+1=3$. Ensembles, nous pouvons faire plus que la somme de ce que l'on peut faire séparément.

Il peut y avoir une synergie négative : $1+1 < 2$. C'est-à-dire que nous faisons moins ensemble que la somme de ce que nous aurions fait séparément.

Comment se fait-il qu'ensemble, nous puissions être davantage que la somme de nos parties ?

Le moi

Prenons un exemple simple : Vous avez une idée depuis quelque temps. Vous la partagez avec un ami, et ça lui donne une autre idée. Il vous la partage. Ce qu'il vient de vous dire vous a donné une nouvelle idée !



Auriez-vous eu cette idée finale si votre ami ne vous avait pas parlé ? Aurait-il eu l'idée qu'il a partagé lui-même si vous n'aviez pas parlé de la vôtre ?

On peut aussi imaginer ces musiciens de jazz dont l'un part sur une improvisation qui « inspire » l'autre, qui « inspire » à nouveau le premier. On peut donc s'inspirer les uns les autres.

Un musicien qui joue seul peut également avoir de l'inspiration mais vient-elle exclusivement de lui ? N'a-t-il pas vécu ou observé quelque chose dans sa journée qui aurait pu influencer sur cette inspiration ? Comment se fait-il que nous ayons parfois de l'inspiration, et parfois pas du tout ? Et qu'est ce qui fait que l'on puisse s'inspirer les uns les autres ?

Prenons maintenant un dernier exemple: Imaginons que 2 personnes démarrent une conversation.

Représentons la conversation par un morceau de pâte à modeler. Le premier prend la pâte à modeler et fait un arbre, puis il tend la pâte à modeler à l'autre. Le second écrase la pâte à modeler dans sa main et fait une voiture. Il tend ensuite le morceau de pâte à modeler au premier qui écrase la voiture, puis décide de faire un personnage avec des bras, des jambes et une tête. Il tend alors la pâte à modeler au second qui va rectifier la longueur du bras gauche, puis ajoute un nez et des yeux au visage. Il retend ensuite la pâte à modeler au premier qui s'amuse à allonger un peu le nez du personnage et lui faire des doigts...

L'exemple de la pâte à modeler, nous le vivons chaque jour au quotidien : on entame une discussion avec une connaissance sur un documentaire à propos de l'Amazonie sur lequel on est tombé par hasard. La personne en



face de nous n'écoute pas, ou ça ne l'intéresse pas : elle nous parle des résultats d'une course de voiture. Frustré ou pas intéressé, on change de sujet pour raconter une histoire qui nous est arrivé aujourd'hui. Enfin, l'autre réagit sur notre histoire car elle lui rappelle son propre vécu, et nous parle avec son angle de vue de sa vision de l'histoire. Ça nous donne une idée par rapport à ce que l'on aurait pu faire, et on pousse la conversation...

Comme on peut le voir dans cet exemple, il semble important que le sujet intéresse les deux parties pour construire quelque chose ensemble. Il est tout aussi important que les deux personnes s'écoutent l'une et l'autre.

La plupart des gens connaissent la différence entre entendre et écouter : entendre c'est quand il y a un bruit mais que l'on y prête pas attention, et écouter quand on porte notre attention sur ce son. Mais dans l'exemple cité l'attention était bien tournée vers l'autre, et pourtant, on n'a pas vraiment réagi sur le sujet. C'est dû au fait qu'il existe différents types d'écoutes et d'attention.

Otto Scharmer est un professeur de management du Massachusetts Institute of Technology, une université reconnue comme l'une des meilleures du monde en sciences et en technologies.

Ce professeur a développé une théorie passionnante de leadership destinée à « exploiter nos capacités collectives », qui nous renvoie vers plus d'horizontalité, et il y développe des éléments très intéressants à propos de la notion d'attention et de conscience qui n'ont rien à envier aux philosophes. Mais ce qui nous intéresse dans cette partie du livre est sa schématisation de quatre niveaux différents d'écoute.



Extrait du livre : La Théorie U « Diriger à partir du futur émergent »

Écoute 1 : Le Téléchargement

« Oui, oui, je connais déjà ».

Lorsque votre écoute ne fait que reconfirmer ce que vous savez déjà vous écoutez en téléchargeant.

Écoute 2 : Factuelle

« Bien, voyons voir. » Ce type d'écoute est factuelle ou centrée sur l'objet. C'est un mode d'écoute qui prête attention aux faits, aux nouvelles données, ou aux données ne corroborant pas ce que vous connaissez. Vous faites taire votre jugement intérieur pour écouter ce qui est exprimé devant vous. Vous vous concentrez sur ce qui diffère de ce que vous savez déjà. L'écoute factuelle est à la base de l'esprit scientifique : vous laissez les données vous parler. Vous posez des questions et écoutez avec attention les réponses obtenues.

Écoute 3 : Empathique

« Oui ! Je vois exactement ce que vous ressentez ! »

À ce niveau l'écoute s'approfondit, elle devient empathique. Lorsque nous nous engageons dans un vrai dialogue et que nous y portons toute notre attention, nous prenons conscience que le lieu d'origine de notre écoute s'est déplacé en profondeur. Nous passons de l'observation du monde objectif (le monde du cela) - objets, faits, données - à l'écoute de l'histoire d'un Moi vivant et évoluant (le monde du Toi, de l'autre). Il arrive que les paroles « je sais ce que vous ressentez » proviennent encore d'un point de vue abstrait, intellectualisé. Pour réellement sentir ce que ressent l'autre nous devons avoir le cœur ouvert. Seule l'ouverture du cœur procure l'empathie nécessaire pour nous relier à une autre personne directement de l'intérieur. Lorsque cela arrive nous ressentons un profond déclic, nous entrons dans un nouveau territoire de la relation. Nous oublions alors notre propre point de vue et commençons à percevoir comment le monde apparaît à travers les



yeux d'autrui.

Écoute 4 : Générative

« Je ne peux pas exprimer cette expérience par des mots. Tout mon être a ralenti. Je me sens plus tranquille, présent, plus proche de qui je suis vraiment. Je suis connecté à quelque chose plus grand que moi. » Ce mode, d'écoute va bien au-delà du champ habituel et nous relie à une sphère d'émergence encore plus profonde. C'est ce que j'appelle « l'écoute générative », ou l'écoute à partir du champ émergent de possibilités futures. Ce type d'écoute implique d'accéder non seulement à l'ouverture de notre cœur, mais également à l'ouverture de notre volonté - notre capacité à nous relier à la plus haute perspective future qui puisse émerger. Nous ne recherchons plus rien à l'extérieur. Nous ne sommes plus en empathie avec l'autre. Nous sommes dans un état différent. Des mots comme communion ou grâce expriment le mieux la texture de cette expérience.

Ce sont des notions qui sont liées à l'attention et à l'état de conscience. Certains philosophes comme Husserl, le fondateur de la phénoménologie, ont développé quelques théories intéressantes qu'il faudrait discuter sur la notion d'attention et de conscience, mais ce livre a pour vocation première d'apporter les clés pour concrétiser l'avenir, plutôt que pousser le champ de la réflexion à son maximum.

Nous allons simplement « survoler » ces notions, avec l'espoir qu'un jour il soit possible de les approfondir avec sérieux. Comprendre la place du « moi » vis-à-vis de l'autre est importante et primordiale afin de considérer de quelle façon nous pouvons être plus efficaces les uns avec les autres.



Sur l'attention

De façon générale lorsque l'on tourne notre attention vers un quelque chose, il existe un degré d'attention qui peut être plus ou moins important lorsqu'il se focalise sur un objet, mais également une attention plus ou moins « large » dans l'espace.

Mais le degré d'attention se définit par au moins deux caractéristiques : le type d'attention qu'Otto Scharmer tâche de schématiser approximativement, mais aussi une présence temporelle plus ou moins importante.

C'est-à-dire que lorsque nous écoutons une musique par exemple, nous pouvons y être plus ou moins « sensible » (type d'attention), mais aussi être plus ou moins attentif aux plus infimes variations et nuances dans le temps.

Par exemple, nous pouvons porter notre attention sur quelqu'un et l'information reçue aura impliqué une pensée. A l'instant où nous aurons cette pensée, le temps imperceptible où elle « tournera » dans notre tête, notre attention va être « coupée » de l'autre, pour revenir très vite vers lui. Cela peut durer un léger instant imperceptible, tout comme cela peut durer un moment plus clair : « Ah excusez-moi, j'étais perdu dans mes pensées. »

Autrement dit, nous pouvons avoir l'impression d'avoir été pleinement attentif à quelque chose, mais notre attention a été « coupée » à plusieurs instants extrêmement brefs, à tel point que nous n'en avons absolument pas conscience. D'ailleurs, la plupart des gens sont généralement « inconscients » une majeure partie du temps qui passe, au travers d'une somme d'instant imperceptibles comparables à ceux-ci. Il y a cependant



des exceptions : un art martial comme le Tai-Chi cherche à garder la « conscience » en éveil en permanence, et le musicien « connecté » pourra conserver une conscience continue pour un bon moment.

En plus du degré d'attention, on peut être très attentif, face à un groupe de musique, en particulier à la basse ou au violon, ou à l'ensemble du groupe. Notre attention se répartit donc aussi dans l'espace.

Enfin nous n'avons pas une capacité fixée d'attention. Notre capacité à être plus ou moins attentif varie : parfois on peut être « fatigué » et ne pas remarquer en entrant dans un lieu public telle personne que l'on connaît alors que l'on est passé jusqu'à côté d'elle. A un autre moment au contraire, nous allons être capables de remarquer tout le monde très vite, voire de suivre plusieurs conversations en même temps.

En résumé, l'attention :

- Peut-être de différents « types », comme les types d'écoute.
- Se répartit dans l'espace.
- Peut-être continue ou discontinue dans le temps, même focalisée de la même manière sur un ou plusieurs objets.
- Varie de capacité pour un même individu avec le temps qui passe.

Notre attention varie donc en présence dans le temps et dans l'espace. Husserl pense que l'espace de la conscience est relié à des « cases » que nous avons créées au travers de nos expériences. Ce n'est pas tout à fait exact. En réalité être conscient et attentif réclame une énergie. Cette énergie-là, qui est liée à nos émotions, n'est pas encore reconnue par nos sciences actuelles, et il est à craindre que la mentionner dans cet ouvrage puisse tendre à décrédibiliser l'ensemble des écrits. C'est donc un choix



difficile que d'en parler en détail, et nous nous contenterons d'aborder ce concept par le biais des sciences existantes ou des usages de langage, afin de ne pas créer de polémiques qui s'éloignent trop du sujet le plus important du livre.

Ce qui est important dans ce qui est énoncé ici vis-à-vis du sujet, c'est que nous pouvons être attentifs à une partie de ce qui nous entoure, notre attention peut être de différents types, et nous pouvons même être complètement inconscients de ce qui nous entoure pour certains moments, qui sont parfois imperceptibles par notre conscience.

Retenons que la synergie qui se développe entre des êtres humains réclame une attention particulière, qu'il n'est pas facile de créer, et qui est interdépendante du contexte dans lequel nous sommes. On pourra penser par erreur que l'état de conscience et d'attention ne dépend que de notre « état d'esprit », et de notre « sensibilité » par rapport à ce qui se passe autour de nous (que les phénoménologues décriront de façon réductrice comme le fruit de notre vécu, mais qui est également lié à « notre champ de possibles », c'est-à-dire notre affect potentiel sur l'objet de l'attention.)

En réalité, il y a un autre paramètre en plus de ceux-là, indépendant de nous à ce moment-là, car lié au contexte : un certain espace-temps permet plus ou moins d'émotions et d'énergie qui sont essentielles à l'écoute générative dont parle Otto Scharmer. D'ailleurs Otto Scharmer résume cet état particulier en utilisant le mot « écoute » afin d'être compris du plus grand nombre. Il ne s'agit pas d'une écoute générative, mais d'une attention générative et d'un état de conscience particulier, qui vont bien plus loin que le simple stimulus auditif. C'est un état qui réclame une



exploitation optimale de tous nos sens, et une attention continue.

Les conséquences de ces affirmations sur l'attention sont importantes dans la concrétisation de l'idéal horizontal. En effet, elles vont permettre de mieux comprendre ce qui suit, mais aussi, lorsque nous entrerons dans les méthodes pratiques, de réaliser qu'aider l'émergence d'une attention continue, et s'assurer de la conscience commune de ce qui est essentiel pour chacun sera un tremplin phénoménal à l'atteinte de nos objectifs.

Moi et l'autre : Amis ou ennemis ?

Débat démocratique et discussion constructive

Sans vouloir entrer trop dans les détails pour le moment, reprenons notre exemple de la pâte à modeler et représentons-nous un débat télévisé où deux points de vue s'affrontent : Le premier prend la pâte à modeler, il crée un personnage. Le second prend la pâte à modeler, écrase le personnage, et représente un chien avec un collier. Le premier reprend la pâte à modeler, il écrase le chien et refait un personnage, toutefois il lui ajoute un collier autour du cou. Le second reprend la pâte à modeler, refait un chien mais sans le collier. Le premier enfin refait le personnage initial mais armé d'un bâton à la main. Et ils continuent ainsi pendant des heures.

A la fin de leur séance de combat nous demanderons à un public : pensez-vous que la pâte à modeler dont nous parlons soit un chien ou un homme ? Le public regardera la pâte à modeler avec dépit : elle ne représente pas du tout l'ensemble de la conversation mais simplement les



derniers propos. Finalement le public regardera plutôt les personnes qui tenaient la pâte à modeler, et c'est l'image de la personne préférée qui l'emportera souvent sur ce choix.

Lorsqu'on vous apprend à tenir un débat, on vous explique qu'il ne faut pas répondre à la personne qui est en face de vous. Celui qui est en face de vous est un adversaire dont le rôle est de contredire tout ce que vous dites. Son rôle n'est pas de tomber d'accord avec vous mais bien au contraire, de s'opposer à vous. Il ne tombera presque jamais d'accord avec vous, sauf si cela va améliorer sa propre image ou lui permettre de mieux imposer son propre point de vue, ou pour s'en servir afin de rebondir immédiatement sur une nouvelle attaque. En réalité lorsque vous débattiez vous ne cherchiez pas à convaincre celui qui vous fait face, bien au contraire, vous voulez convaincre un « public » que c'est vous qui avez raison et qui lui a tort. Il n'est donc pas ici question de créer ensembles.

A l'inverse, une discussion constructive entre deux individus cherche à ce que chacun apprenne de l'autre, à construire ensembles. Nous pouvons être amenés à changer de point de vue, et nous devons prendre en considération ce que dit l'autre.

Ainsi, une discussion destinée à « créer ensembles » prendrait plutôt cette forme : Vous prenez la pâte à modeler, vous faites un personnage approximatif, la tendez vers l'autre qui le corrige légèrement et l'agrément puis vous retend la pâte à modeler. Après quelques échanges, vous avez créé ensembles un personnage détaillé en vous servant de l'apport et des compétences de chacun. Lorsque quelqu'un regardera la pâte à modeler, il aura une vision claire d'un résultat basé sur l'expérience et le talent de l'ensemble des parties. Les personnes qui auront réalisé



l'œuvre ne seront pas l'élément central : c'est l'œuvre en elle-même qui compte.

La différence est donc très importante : dans le cas du débat, deux points de vue s'opposent pour que l'une des personnes sorte vainqueur, ou qu'il y ait match nul. Dans le cas d'une discussion constructive, deux points de vue cherchent à s'additionner, et créer une synergie, à grandir tous les deux à travers l'autre, et ils gagnent au final tous les deux au travers du résultat obtenu par leur échange.

Dans le premier cas, une capacité d'attention limitée va nous pousser à nous concentrer généralement sur la perception du public ou sur soi, et dans le second à nous concentrer tour à tour vers l'autre, vers soi, vers l'objet de la discussion, vers un tout, etc.

Otto Scharmer parle du « lieu d'origine de notre écoute ». En effet, on peut porter par exemple son attention vers l'autre à partir de soi, ou la porter vers soi depuis un autre, vers l'autre en se centrant sur lui : « se mettre à la place de quelqu'un ».

Ainsi, dans le débat « démocratique », on n'a au final que peu de considération pour l'autre. On a une série d'idées préconçues, et on vient là davantage pour imposer notre idée que chercher à comprendre celle de l'autre.

On peut considérer parfois que l'avis de la majorité l'emporte sur la minorité, alors même qu'on confond l'avis de la majorité avec celui qui est le plus visible médiatiquement : une « norme ». Cette norme visible, qui n'est souvent pas la norme de la rue mais plutôt celle des mass-médias, est souvent respectée davantage que tout point de vue différent car on craint



le chaos.

De façon schématique, le débat implique deux camps qui s'opposent et qui peuvent avoir des intentions et des objectifs complètement différents, tandis que la discussion constructive place ses participants dans le même camp avec une intention commune, et la possibilité de définir un objectif commun.

Il s'agit donc de réaliser qu'avoir l'intention de travailler avec quelqu'un pour atteindre un objectif commun, ce n'est évidemment pas la même chose que l'intention de convaincre un public que vous avez raison, et qu'un autre point de vue a tort.

Mais nous confondons pourtant les deux ! Nous avons tendance à croire que ce qui serait le mieux pour nous en tant que groupe, une meilleure objectivité, se trouverait exclusivement au travers de la confrontation de points de vue différents au sein de notre groupe.

Mais la confrontation tend à faire gagner un point de vue qui serait plus fort que l'autre, bien au-delà du fond des propos, et souvent en occultant complètement l'autre. Nous ne sommes pas du tout dans l'objectivité, mais dans la subjectivité la plus « forte », qui, si elle est généreuse, inclura un peu de la subjectivité de l'autre dans son propre point de vue. Lorsqu'on veut éviter le conflit on tend à dire que les deux points de vue se valent, et on établit un vote s'il faut en choisir un.

Mais n'est-il pas possible parfois d'établir un seul point de vue à partir de deux points de vue ? Ne serait-ce pas là une « somme de subjectivités » nous entraînant vers plus d'objectivité ? Pourquoi devrait-t-on systématiquement choisir un des deux au lieu de profiter des deux ?



D'ailleurs existe-t-il un seul point de vue, qui ne soit pas déjà une construction de plusieurs autres au préalable ?

Mais créer une synergie passe par un ensemble de paramètres au sein desquels se pose la question de notre intention (est-elle commune aux deux parties ou « désintéressée » ?) et de notre capacité à nous écouter, nous comprendre, et à prendre l'autre en considération.

Attention il n'est pas énoncé ici que le débat ne sert à rien, mais simplement qu'il se différencie d'une discussion constructive. Le débat a un rôle différent, plus proche de l'affrontement entre deux forces qui s'opposent, que de la synergie de deux forces poussées par une intention commune, et attirées par un but commun.

La discussion constructive veut plutôt profiter un maximum de chaque partie, créer la synergie, et donc obtenir un résultat qui devrait être plus efficace que tous les points de vue initiaux, et même, plus efficace que la somme des points de vue de départ.

On répondra parfois qu'il n'y a pas toujours du bon à prendre de chaque point de vue, voire que tous les points de vue ne sont pas bons à prendre, et que de toute façon, on ne peut pas s'entendre avec tout le monde.

Il y a derrière ces arguments des notions précises :



- La question de la compétence qui voudrait dire qu'un point de vue est meilleur qu'un autre.
- La question de l'intention : par exemple, on ne va pas prendre le point de vue de quelqu'un qui a pour intention de nous faire du mal.
- La notion d'affinités entre les individus qui expliquerait que nous ne sommes pas tous « compatibles ».

Comme nous le verrons, la question de la compétence n'occulte pas la notion de synergie : une synergie ne veut pas dire une participation parfaitement égale de chaque partie. Il s'agit justement de savoir profiter du bon de chacune d'entre elle dans une parfaite mesure, ce qui induit mathématiquement plus d'efficacité.

Pour être plus clair, cela revient à dire par exemple qu'on peut prendre le meilleur de la compétence ou de l'expérience d'un « spécialiste », et y ajouter quelque chose en plus grâce à l'autre. Autrement dit, la question n'est pas toujours de dire qu'un point de vue est meilleur qu'un autre, mais plutôt de dire qu'il y a du bon à prendre de chaque point de vue.

Cela ne veut pas nécessairement dire que deux points de vue ont la même « valeur ». Par exemple, un point de vue peut s'avérer plus déterminant pour atteindre un objectif, tandis que l'autre va simplement faciliter et améliorer les conditions pour l'atteindre. Mais l'expérience a souvent démontré que ce n'est généralement pas celui qu'on croit qui va avoir le point de vue le plus déterminant.

Mais au-delà de la notion de compétence se pose en effet une problématique beaucoup plus importante à une construction commune : comment construire avec une personne « mal intentionnée » ?

Par exemple, prenons le cas où deux personnes débattent ou discutent



pour nous convaincre de ce qui est le mieux pour notre intérêt collectif. Admettons que l'une des deux est mal intentionnée, c'est-à-dire qu'elle nous fait croire qu'elle a à cœur l'intérêt collectif alors qu'en réalité elle veut uniquement se favoriser elle-même ou des intérêts contraires au nôtre. Devrions-nous la prendre en considération dans le sujet en question ?

Est-ce que le débat passe par une lutte d'intentions différentes jamais clairement établies ? Est-ce le fondement de la lutte des classes ? N'y a-t-il jamais d'intention commune au sein de notre société ?

La théorie du U d'Otto Scharmer

Construire une intention commune est justement la première étape décrite par Otto Scharmer dans son processus de travail en 5 étapes appelé « la théorie du U ».

« La théorie du U » d'Otto Scharmer	
<u>1/CO-INITIER :</u> Construire une Intention Commune S'arrêter, écouter les autres Écouter ce que la vie vous appelle à faire	<u>5/CO-EVOLUER :</u> Incorporer le Nouveau aux Écosystèmes qui permettent de voir et d'agir à partir de l'ensemble
<u>2/CO-SENTIR :</u> Observer, Observer, Observer Aller vers le plus grand potentiel et Écouter, esprit et cœur grands ouverts	<u>4/CO-CREER :</u> Prototyper le Nouveau par des exemples vivants pour explorer le futur par l'action



3/PRESENCING :

Se Connecter à la Source d'Inspiration et de Volonté

Otto Scharmer décrit ce processus comme pouvant prendre une fraction de seconde dans un art martial, ou des périodes beaucoup plus longues et d'autres formes en fonction de ce que l'on a à faire. Il peut être appliqué par les membres des organisations horizontales à chaque moment pour un résultat optimal qu'il s'agisse de devenir une force de proposition extraordinaire lors d'une décision, mais aussi d'incarner une nouvelle forme de leadership beaucoup plus efficace pour les responsables exécutifs.

Décryptons les étapes de ce processus

1 - Construire en soi une intention commune

Il s'agit simplement d'écouter les autres en 'téléchargeant' toutes les données transmises par le contexte et ceux qui nous entourent pour les placer dans les 'cases' que nous avons conçues au fil du temps dans notre cerveau. Otto Scharmer explique que la collecte de toutes ces données au travers des autres et de leurs problèmes va permettre de comprendre 'ce que la vie nous appelle à faire.'

2- Observer, observer, observer

Il faut ensuite dépasser la simple écoute pour percevoir non seulement avec l'esprit mais aussi avec le cœur grand ouvert, grâce à l'empathie, les sentiments des autres. Il s'agit de réussir à ressentir ce qu'ils ressentent. Cette écoute empathique permet de comprendre ce qui est essentiel pour l'autre. Lors d'une discussion par exemple, cela revient à faire la différence parmi les données, entre ce qui relève de la préférence pour les autres, et ce qui compte profondément pour les personnes qui nous font face. Otto Scharmer explique qu'il faut absolument comprendre ce qui est essentiel pour chacun pour parvenir à atteindre le plus grand



potentiel d'action.

3- Se connecter à la source

C'est la fameuse écoute générative dont parle Otto Scharmer. Il s'agit de « lâcher prise avec tout ce qui n'est pas essentiel » (pour soi et pour les autres). Et il parle de se connecter à « la source d'inspiration et de volonté ».

(NDLR : Il est à la fois étonnant et encourageant de découvrir un professeur du MIT décrire ce genre d'expériences). Otto Scharmer a ses propres mots pour en parler :

« Tout en abandonnant les aspects non essentiels du moi (« lâcher prise »), nous nous ouvrons aux aspects nouveaux de notre meilleur Moi futur potentiel (« laisser venir »). C'est l'expérience de l'arrivée du nouveau et de la transformation de l'ancien. Lorsqu'un groupe a passé ce seuil, rien n'est plus pareil. L'énergie et la perception des possibilités futures s'intensifient, tant individuellement qu'au niveau de l'ensemble du groupe. Bien souvent ils se mettent alors à agir en tant que véhicule conscient d'un avenir qu'ils sentent vouloir advenir. »

4- Prototyper

Il s'agit d'essayer, par un exemple vivant, essayer d'appliquer ce qui vient sans attendre : appliquer immédiatement. On ne peut pas réellement savoir ce qui est bon ou non avant d'avoir essayé. Il faut explorer le futur. La pensée devient acte.

5- Évoluer et incorporer le nouveau.

On fait ensuite le bilan, ça s'est passé comment au contact des autres et du contexte ? Qu'est ce qui marche ? Qu'est ce qui ne marche pas ? Qu'est ce qui aura le meilleur impact ? On s'adapte ensuite en apprenant de cette expérience, et on applique.

La lecture des écrits d'Otto Scharmer est recommandée afin de se faire une idée plus précise de son précieux travail qui se bâtit lui aussi au travers d'expériences concrètes. Toutefois, nous allons ici nous concentrer sur les



éléments qui tendent vers certaines notions que nous retrouverons au fil d'un ensemble d'expériences très proches les unes des autres dans le monde d'aujourd'hui.

Ainsi nous noterons plus particulièrement la présence dans la théorie du U de plusieurs éléments :

- La nécessité de construire une intention commune avec les autres pour atteindre une « création » et l'atteinte du meilleur possible.
- Une attention particulière qui nous aidera à faire la différence au sein de toutes les données reçues de celles qui comptent vraiment le plus pour chacun.
- La particularité de la présence du terme d'énergie, reliée au « cœur grand ouvert » et à l'inspiration, pour atteindre un moment où l'on est en synergie avec les autres.
- L'importance de se laisser aller à essayer, tester, puis d'évoluer par l'expérience.

Ce processus s'applique aussi bien à soi qu'à un groupe. Son intérêt d'ailleurs réside dans le fait qu'en l'appliquant, à vous seul, vous serez capable de réussir avec beaucoup plus d'efficacité de mettre tout le monde d'accord et à aller vers le meilleur choix possible.

Du « moi + toi » à un « nous » ?

Maintenant que nous en savons un peu plus sur le « moi » vis-à-vis de l'autre, une question de pose quand est-ce que « toi + moi » devenons un « nous » ?

La question fondamentale que l'on peut en effet se poser c'est : qu'est ce qui définit un « nous » ?



L'étude de soi nous renvoie aux notions d'attention à ce qui nous entoure, de conscience et de ce qui compte le plus pour soi. Mais l'étude d'un nous, amène à se demander la nature des rapports que nous entretenons avec l'autre et les caractéristiques qui nous relient.

« Nous étions dans un café en train de discuter. Puis nous sommes allés voir un film. »

Qu'est-ce que ce « nous » ? Qu'est ce qui relie ces deux individus ? Pourquoi sont-ils ensembles ? Comment se sont-ils retrouvés dans ce café, et comment ont-ils décidés d'aller voir un film ?

C'est derrière ces questions que vous pourrez retrouver l'essence même de ce qui manque dans notre société. Nous n'avons pas défini clairement ces réponses. Est-ce que la seule chose qui relie les habitants d'un pays est leur lieu de résidence ? Que serait dans ce cas la citoyenneté ? Est-ce la nationalité ? Un bout de papier ?

Pourquoi décidons-nous de nous organiser ainsi ? Qu'est ce qui nous relie ? Que voulons-nous ? Comment prenons-nous nos décisions collectives ? Quelles lois nous régissent ? Qui les définit ?

Et plus en avant, quelle serait la meilleure façon de répondre à ces questions ? Comment en changer les réponses si nous nous sommes trompés, et profiter de notre expérience pour évoluer ?



L'intelligence collective originelle

Intéressons-nous maintenant plus en détail aux travaux de Jean François Noubel : il décrit trois types différents d'intelligence collective en fonction de la forme de l'organisation des groupes :

- L'intelligence collective originelle, ou naturelle, en petit groupe (notre groupe d'ami).
- L'intelligence collective en essaim, décentralisée, où l'individu est aveugle vis-à-vis de ce que font les autres, présente chez les insectes (et dans notre gestion monétaire).
- L'intelligence collective pyramidale, avec l'autorité, la division du travail, une monnaie rare, des normes et standards (notre système politique et la plupart de nos organisations).

Enfin, il ajoute un 4ème type un idéal jamais vraiment atteint : l'intelligence collective globale qui recherche également, comme les travaux d'Otto Scharmer, la direction d'un idéal horizontal.

Ce qui nous intéresse ici, ce sont les caractéristiques de l'intelligence collective naturelle que l'on retrouve dans les petits groupes.

Tiré de « Intelligence Collective, révolution invisible » de Jean François Noubel, téléchargeable gratuitement sur internet.

Caractéristiques de l'intelligence collective originelle

[...] trop nombreux pour en faire ici une exploration exhaustive, citons-en quelques-uns (NDLR : phénomènes que l'on retrouve dans les petits groupes) parmi les plus significatifs. Ils nous offrent déjà suffisamment de grain à moudre pour comprendre sept grands principes que voici :

1. Un Tout émergent : chaque groupe de jazz, chaque équipe de sport, chaque équipe de travail possède un caractère, un style, un



esprit différents auxquels nous nous référons, comme s'il s'agissait d'une seule individualité... Notons que plus ce Tout est manifeste, plus il souligne implicitement la réussite du groupe en tant que tel.

2. Un espace "holoptique" : la proximité spatiale offre à chaque participant une perception complète et sans cesse réactualisée de ce Tout. Chacun, grâce à son expérience et expertise, s'y réfère pour anticiper ses actions, les ajuster et les coordonner avec celles les autres. Il existe donc un aller-retour incessant, qui fonctionne comme un miroir, entre les niveaux individuel et collectif. Nous nommerons holoptisme l'ensemble de ces propriétés, à savoir la transparence "horizontale" (perception des autres participants) à laquelle s'ajoute la communication "verticale" avec le Tout émergeant du collectif. Dans les exemples évoqués plus haut, les conditions de l'holoptisme sont fournies par l'espace 3D ; ce sont nos sens et organes naturels qui servent directement d'interfaces. Notons que le rôle d'un coach, ou d'un observateur, consiste à favoriser la condition de l'holoptisme.

3. Un contrat social : qu'il s'agisse d'harmonique musicale, de règles du jeu ou de législation du travail, le collectif est fondé autour d'un contrat social, tacite ou explicite, objectif ou subjectif, souvent les deux à la fois, accepté et mis en scène par chacun des participants. Le contrat social porte non seulement les valeurs et les règles du groupe, mais également sa raison d'être, donc son inscription dans le futur.

4. Une architecture polymorphe : la cartographie des relations entre les participants se réactualise sans cesse en fonction des circonstances, des expertises, de la perception de chacun, des tâches à accomplir, des règles définies par le contrat social. Elle se magnétise autour des expertises, chaque expert (reconnu comme tel par le groupe) prenant tour à tour le "lead" au fil des besoins. Dans une équipe de sport par exemple, l'ailier droit mène la danse lorsque la balle circule dans sa surface. C'est lui l'expert, le leader de l'instant. Cela ne l'empêchera pas d'aller jouer les gardiens de buts si la situation l'exige.

5. Un objet-lien en circulation : comme l'explique fort bien Pierre Lévy dans un article intitulé "Les objets de l'Intelligence Collective" (1994), "Les joueurs font du ballon à la fois un index tournant entre les sujets individuels, un vecteur qui permet à chacun de désigner



chacun, et l'objet principal, le lien dynamique du sujet collectif. On considérera le ballon comme un prototype de l'objet-lien, de l'objet catalyseur d'intelligence collective." Mélodie, ballon, objectif, "objet" de la réunion... nul doute que l'intelligence collective originelle se construit dans la convergence des individualités vers un objet collectivement poursuivi, que cet objet soit matériel ou symbolique (un projet par exemple). Quand ils appartiennent à l'espace symbolique, il est absolument nécessaire que ces objets soient clairement identifiés dans leur nombre et qualité par chaque participant du groupe, sinon cela mène à ces situations floues typiques que chacun a déjà vécues plus ou moins douloureusement.

6. Une organisation apprenante : l'apprentissage concerne non seulement le niveau individuel, mais il implique également l'existence d'un processus social qui prend en charge l'erreur, l'intègre et la transforme en objet de cognition partagé. Il engage le développement d'une intelligence relationnelle : ce qu'on apprend pour soi est valable pour les autres.

7. Une économie du don : dans l'économie-compétition (celle qui prévaut aujourd'hui), on prend pour soi contre une compensation. Dans l'économie du don, on donne d'abord, on reçoit en retour une fois que le collectif a gagné en richesse. Élever ses enfants, prendre soin des personnes âgées, donner sa sueur dans une équipe de sport, participer à une ONG, s'entraider entre voisins... sont autant d'exemples qui montrent que l'économie du don constitue le socle absolu de la vie sociale, à tel point que nous n'en avons que rarement conscience. Quel collectif pourrait fonctionner sur le long terme s'il reposait sur une dynamique sacrificielle individuelle ? Dans l'économie du don, chaque participant trouve un bénéfice individuel fort qui le motive à donner le meilleur de lui-même. L'économie du don organise la convergence entre les niveaux individuel et collectif.

Les travaux de Jean François Noubel et de Pierre Levy sur l'intelligence collective passent encore inaperçus du grand public. Pourtant, ils représentent un apport important à la compréhension de l'humain.

Retenons plus particulièrement certains des éléments marquants que l'on



retrouve dans ces travaux :

- Tout d'abord, le groupe ne se définit pas simplement au travers d'un objectif commun. Il disposerait d'un « tout émergent », l'esprit de groupe, ainsi que d'un « objets-lien en circulation », un objet collectivement poursuivi. Pourtant, la plupart de nos organisations ne se définissent que par un objectif.
- Ensuite, il nous parle de l'holoptisme, cette caractéristique fondamentale dont la présence était jusqu'à aujourd'hui inimaginable dans de larges groupes.
- On y redécouvre le leadership du moment, où l'autorité naturelle prime sur l'autorité figée et imposée quel que soit le moment.
- L'organisation apprenante nous parle d'évolutivité. Les individus apprennent au travers du groupe, mais le groupe apprend lui aussi et évolue : « un processus social qui prend en charge l'erreur, l'intègre et la transforme en objet de cognition partagé. » Là encore, nos organisations pyramidales ne savent pas évoluer de façon fluide : elles ont souvent les mêmes modes de fonctionnement et les mêmes objectifs généraux années après années. Sans parler de notre système d'organisation à l'échelle de pays, ou d'organisations internationales.
- On peut accorder une mention particulière à l'économie du don : on donne d'abord, mais on reçoit une fois que le collectif a gagné en retour.

En fait, et c'est ce qu'expliquent ces chercheurs, plus le groupe devient important en nombre, et plus ces caractéristiques tendent à diminuer jusqu'à disparaître.

Mais tâcher de définir les caractéristiques présentes dans des petits groupes ne définit pas pour autant un groupe au sens large. Elles reflètent simplement ce que nous préférons employer de façon naturelle, avant d'être forcés d'instaurer des modes de fonctionnements plus rigides en raison du nombre ou d'une institutionnalisation.



Il faut prendre immédiatement le temps de noter que naturellement et contrairement aux idées reçues nous ne nous organisons pas avec un grand chef qui déciderait pour tous. Les enfants dans un bac à sable changent de leader, ce n'est pas toujours le même. Celui qui est là possède une autorité naturelle, et non pas une autorité imposée par une fonction. Et la raison pour laquelle nous fonctionnons ainsi dans notre groupe d'ami, c'est tout simplement parce que c'est plus efficace.

Ce champ de l'intelligence collective nous apporte des explications précieuses sur notre fonctionnement en groupe. On y découvre pourquoi les tribus 'primitives' de chasseurs-cueilleurs avant l'ère de la sédentarisation de masse n'avaient pas un leader clair et omnipotent. Prenons ce que nous dit Wikipédia de ces sociétés appelées primitives : « Les sociétés de chasseurs-cueilleurs tendent à ne pas avoir de structures sociales hiérarchiques, mais ce n'est pas toujours le cas. Étant nomades, elles n'ont la plupart du temps pas la possibilité de stocker des surplus alimentaires. Elles ne peuvent donc pas entretenir des dirigeants, artisans ou fonctionnaires à plein-temps. »

C'est une erreur de prétendre que ces tribus n'avaient pas de structure hiérarchique pour cette simple raison. On trouve dans la nature de nombreuses espèces animales disposant de structures hiérarchiques sans pour autant stocker de surplus alimentaires.

La réalité est bien plus simple. C'est une question de nombre, ou plutôt d'holoptisme. L'homme n'a pas besoin de structure hiérarchique rigide lorsqu'il évolue en petits groupes. C'est pour cette raison que l'intelligence collective originelle, ou naturelle, que l'on retrouve dans les petits groupes d'humain diffère des caractéristiques qui émergent lorsque nous nous



organisons dans de larges groupes.

Là où le système pyramidal instaure une architecture rigide et l'autorité, le petit groupe va pouvoir être bien plus souple dans son fonctionnement en faisant passer le leadership d'un membre à un autre et en changeant sa structure de travail en fonction de ce qu'il est en train de faire. Observez votre groupe d'ami : les bonnes idées viennent-elles toujours de la même personne ? Existe-il une personne qui sait toujours mieux que les autres ce que le groupe devrait faire au regard de ces idées ?

L'organisation naturelle qui est créée dans un petit groupe sans règles et lois rigides démontre que nous sommes plus efficaces sans avoir de grand chef suprême qui devrait décider de tout à notre place.

D'autres formes d'intelligence collective ?

Une autre erreur commune est de croire qu'il n'existe dans la nature que des sociétés pyramidales ou des sociétés en «essaim» comme les insectes.

La nature a développé elle aussi d'autres formes d'organisation entre très mal comprises.

Les deux espèces animales considérées comme étant les plus intelligentes sont les singes et les dauphins (les tests d'intelligences appliqués se réfèrent à l'intelligence humaine et placent souvent le chimpanzé en première place suivi du dauphin. Toutefois, ces test semblent justement trop mesurer l'intelligence en la comparant à celle de l'humain pour être indiscutables sur ce point)..

Chez les singes, on retrouve généralement un dominant. Toutefois, la façon



dont le pouvoir est accordé au dominant varie en fonction des espèces animales. Là où chez les abeilles, la reine obtient ce “titre” de part sa naissance, chez les singes le pouvoir est accordé au plus large consensus. Dans un article paru dans la revue *American Naturalist*, Flack et Krakauer ont étudié la façon dont les structures de pouvoir émergent du réseau de communication dans une société de singes. En utilisant la théorie de l'information, ces chercheurs montrent que le pouvoir émerge à travers le consensus.

Mais l'exemple le plus extraordinaire reste celui des dauphins. Les études sur certains dauphins ont en effet démontré l'existence d'un leadership qui 'change' d'un individu à l'autre sans que l'on comprenne pourquoi.

L'étude de Cally Barnes des dauphins de la baie Cardigan a décrit leur modèle d'organisation comme « une société fission-fusion aux individualités qui s'associent librement ». C'est à dire qu'une même communauté de dauphins va changer sa forme d'organisation en se scindant en sous-groupes qui vont changer de composition d'un jour sur l'autre, ou même parfois au cours d'une même journée, pour se regrouper régulièrement.

Le seul moment où une 'hiérarchie' plus claire émerge est au cours de leur vie sexuelle, où les mâles peuvent s'affronter en vue d'obtenir une femelle. Mais là encore, le mâle qui aura dominé les autres par sa force brute n'est pas à l'abri puisque les autres mâles peuvent collaborer pour lui voler sa femelle et la garder tant qu'elle reste réceptive !

Mais ce n'est pas la seule particularité des dauphins. Comme cela a été précisé, notre capacité à nous organiser a pour levier notre capacité à communiquer.



Une étude récente de l'unité de recherche sur les mammifères marins de l'Université de St. Andrews, en Ecosse, a prouvé pour la première fois de façon expérimentale ce que beaucoup savaient : les grands dauphins sauvages étudiés ont un sifflement particulier pour chaque individu. Cela représente la première preuve réelle de l'existence de noms et d'appellations dans le monde animal.

Au-delà de ses parallèles avec les moyens de communication humains, les dauphins disposent d'au moins quatre moyens de communiquer qui varient en fonction de leur proximité : les ultrasons, les sons, les gestes visuels et même le toucher (par exemple, les dauphins se frottent pour se dire bonjour, comme nous pourrions nous serrer la main).

L'une des grandes particularités des delphinidés est en effet, en plus d'un langage déjà très complexe qui varie en fonction de leur proximité, d'émettre des ultrasons grâce à la bosse sur leur tête appelée le melon. C'est une sorte de radar, ou sonar, qui lui permet de se repérer dans son environnement, de communiquer et même de chasser. Grâce à ce sonar, ils peuvent reconstituer s'ils le souhaitent une image en 3 dimensions de ce qui les entoure en inondant l'environnement d'impulsions sonar : les sons frappent les objets qui les entourent, et reviennent comme un écho donner l'information.

Le dauphin a donc un langage très développé, et la capacité de 'voir' en temps réel partout autour de lui, et donc, de voir tout ce que voient les autres, ce qui est un équivalent de l'holoptisme.

Autant dire qu'on est loin d'une société où une quelconque hiérarchie statique est respectée et qui s'avère également être très holoptique,



puisque leurs modes de communication semblent plus avancés que ceux des humains. Et cette organisation est loin d'être inefficace, bien au contraire, puisque les dauphins n'ont pas de réel prédateur dans leur environnement naturel, hormis certaines espèces de requins qu'ils dominent généralement grâce à leur coopération, et ont surtout démontré des comportements qui n'ont rien à nous envier: Coopération, liens sociaux et amicaux, utilisation d'outils (en plaçant une éponge au bout de leur rostre pour sonder les fonds marins), traditions, cultures, langages et dialectes... Ils sont surtout très pacifistes, ne laissent jamais un blessé derrière eux, prennent soin de leurs enfants et de leur grands parents,...

Les cas d'humains aidés ou sauvés par des dauphins sont très nombreux, et en contrepartie nous les emprisonnons dans des delphinariums, nous les maltraitons à tel point que certains dauphins en viennent à se suicider, et ils sont même utilisés à des fins militaires.

De façon générale, les recherches en communication se concentrent généralement sur la façon dont les individus utilisent les signaux pour influencer les comportements des récepteurs. Mais le rôle que la communication joue dans l'émergence des structures sociales est malheureusement rarement étudié, aussi bien chez l'humain qu'au sein des espèces animales.



Comment déployer une meilleure intelligence collective ?

Les êtres humains ont-ils cette capacité à vivre en paix à l'image des dauphins ? A ne jamais laisser un blessé derrière eux et toujours s'entraider ? Existe-t-il des formes d'organisations chez l'humain dans lesquelles nous pourrions retrouver ces caractéristiques alors même que nous sommes si comparables dans notre intelligence collective originelle ?

Une Histoire revisitée

“ Tous ceux qui voulaient parler le faisaient. C'était la démocratie sous sa forme la plus pure. Il pouvait y avoir des différences hiérarchiques entre ceux qui parlaient, mais chacun était écouté, chef et sujet, guerrier et sorcier, boutiquier et agriculteur, propriétaire et ouvrier. Les gens parlaient sans être interrompus et les réunions duraient des heures. Le gouvernement avait pour fondement la liberté d'expression. ... Les réunions duraient jusqu'à ce qu'on soit arrivé à une sorte de consensus. Elles ne pouvaient se terminer qu'avec l'unanimité ou pas du tout. Cependant, l'unanimité pouvait consister à ne pas être d'accord et à attendre un moment plus propice pour proposer une solution. La démocratie signifiait qu'on devait écouter tous les hommes, et qu'on devait prendre une décision ensemble en tant que peuple. La règle de majorité était une notion étrangère. Une minorité ne devait pas être écrasée par une majorité » (Nelson Mandela, dans son autobiographie, parlant des réunions tribales de la société Thembu).

Lorsqu'on nous décrit l'Histoire, on a vraiment l'impression que les êtres



humains sont monstrueux : elle n'est faite que de guerres et de conflits, de génocides et de massacres, de pertes de savoir, ... Même nos grands idéaux sont remis en cause : la démocratie française serait issue d'une révolution bourgeoise et elle ne fonctionnerait pas. Le pouvoir du peuple serait impossible, car ce peuple serait trop incompetent ou trop individualiste.

Mais l'étude approfondie des sociétés humaines révèle une étrangeté qui passe complètement inaperçue du grand public.

Nous avons mentionné cette histoire des tribus de chasseurs-cueilleurs d'avant l'ère de la sédentarisation qui n'avaient pas de chef proclamé. Mais leur histoire ne s'arrête pas là. Des ethnologues nous rappellent que ces tribus ont partagé avec nous une information : leur façon de prendre des décisions.

Il semblerait que ces tribus primitives étaient beaucoup plus démocrates que nous puisqu'elles ne se contentaient de pas de voter à la majorité leurs décisions: elles décidaient avec l'accord de tous les membres sur leurs décisions collectives.

Dans notre société, on a des difficultés à imaginer être capables de prendre des décisions en étant tous d'accord ! Pourtant l'étude de ces formes de prise de décisions nous révèle une autre étrangeté : les méthodes de prise de décision avec une forme d'unanimité semble avoir été le mode de décision prédominant dans la quasi-totalité de nos sociétés humaines !

Les ethnologues et les historiens ont toutefois des difficultés à s'entendre sur la nature de ces prises de décisions, mais qu'elles soient appelées « consensus », ou « unanimité », elles ont émergé naturellement partout dans le monde.



Extrait de « la décision par consensus apparent » de Philippe Urfalino.

« Les Navahos n'ont pas la notion de gouvernement représentatif. Ils ont l'habitude de décider de toute question dans des rencontres de tous les individus concernés... Traditionnellement, ils ne prennent une décision qu'après en avoir discuté jusqu'à ce que l'unanimité soit réunie, ou jusqu'à ce que l'opposition trouve inutile de continuer à soutenir son point de vue ».

Cette manière de prendre collectivement des décisions, décrite en 1946 par Clyde Kluckhohn et Dorothea Leughton pour les Indiens Navahos, semble bien avoir été le mode de décision le plus répandu dans l'histoire des sociétés humaines.

L'ancienneté et la présence sur tous les continents de ce mode de décision dit tantôt « par consensus », tantôt « à l'unanimité », sont attestées par les travaux des ethnologues et des historiens. C'est le seul mode de décision mentionné pour les sociétés de chasseurs cueilleurs (Baechler [1994], Silberbauer [1982]) ; il était également l'unique forme de décision collective légitime dans les communautés villageoises en Kabylie (Mahé [2000]), en Afrique noire (Abélès [2003], Terray [1988]) et en Asie (Popkin [1979], Smith [1959]).

Les communautés villageoises européennes du Moyen Age avaient également l'usage des assemblées délibératives arrêtant leurs décisions sans vote, notamment dans le centre et le Nord de l'Europe : Otto Gierke (cité par Dumont [1983], p. 99) a noté la prévalence de l'unanimité pour l'Europe germanique ; l'assemblée des chefs de clans islandais, Althing, fonctionnait sans doute de la même manière (Byock [2001]). Le souci du consensus prédominait encore dans les décisions au sein de certains villages scandinaves il y a trente ou cinquante ans (Yngvesson [1978] pour la Suède, Barnes [1954] pour la Norvège)...

Philippe Urfalino tâche d'aller plus loin dans l'étude de ces sociétés en essayant de comprendre le « mode d'arrêt de la décision ». Comment se



passé cette unanimité ?

Lorsque l'on parle dans nos sociétés de l'idée de décider avec l'accord de tous, de nombreuses voix vont s'élever pour nous dire que c'est tout simplement impossible. Deux individus ont déjà du mal à se mettre d'accord !

Pourtant, ces sociétés partout dans le monde arrivaient à décider en nombre relativement important avec une « unanimité ».

L'étude de ces sociétés a poussé Urfalino à appelé cette forme décisionnelle : « décision par consensus apparent ». C'est-à-dire qu'en réalité, ils ne décident pas avec l'accord de tous, mais que la décision est marquée par l'absence d'opposition : « qui ne dit mot consent ».

C'est une distinction très importante qui différencie consensus et consentement sur laquelle nous allons nous attarder.

Cette équité décisionnelle se retrouve également dans nos sociétés « modernes » occidentales. Philippe Urfalino décrit ainsi dans son livre 3 contextes types pour son utilisation :

1) Dans les sociétés étudiées par les ethnologues qu'il rassemble sous le terme consacré de palabre. (En référence à la palabre africaine qui a connotation péjorative en langue française suite à la colonisation) Comme dans les exemples cités dans l'encadré.

2) Dans des « aréopages », c'est-à-dire des « assemblées de personnes éminentes » : sages, savants, magistrats, réunis au nom de leur compétence. « C'est le cas de certaines cours constitutionnelles,..., et de certaines commissions d'experts comme celles qui ont la charge d'autoriser la mise sur le marché des médicaments en Europe et en France,... »

3) Dans des assemblées ou commissions qui utilisent plusieurs règles d'arrêt de la décision, parmi lesquels la décision par consensus qui est employée comme alternative.



(Il cite en exemple pour ce 3ème cas de figure l'étude de Streiner et Dorff (1980) sur un parti politique suisse dans le canton de Berne où 37% des 466 cas de accords étudiés sont décidés par consentement (absence d'opposition, alors même que ce mode de règlement de désaccords n'avait pas été prévu dans les règles de travail du parti). Sur les 170 cas de décision par consentement de tous ou consensus apparent, 85 avaient une issue conforme à la majorité des opinions, 19 à une minorité, tandis que 66 dénouaient une situation sans majorité détectable.)

En réalité, même en 2007 lorsque Philippe Urfalino écrit ces lignes, ces pratiques étaient déjà répandues à bien d'autres endroits, notamment chez les adeptes de la sociocratie.

De la démocratie délibérative

La pratique de la palabre est évoquée également par les promoteurs d'une « démocratie délibérative ». Cette nouvelle forme de démocratie commence à émerger dans les années 1970 par des groupes sociaux qui appelaient à une implication citoyenne plus grande.

**Extrait de « Vertus et limites de la démocratie
délibérative » BERNARD REBER**

Les théories politiques de la démocratie délibérative et, plus largement, le rôle important dévolu à la délibération en politique, se sont imposés ces dernières années en philosophie politique contemporaine. Malgré les querelles interprétatives dont elle est l'objet, la théorie peut s'énoncer provisoirement ainsi :



« La notion de démocratie délibérative a ses racines dans l'idéal intuitif d'une association démocratique dans laquelle la justification des termes et des conditions d'association procède par l'argumentation et le raisonnement publics entre citoyens égaux. Dans un tel ordre politique, les citoyens partagent un engagement à résoudre les problèmes de choix collectif par le raisonnement public, et considèrent leurs institutions de base comme légitimes dans la mesure où elles fournissent le cadre d'une délibération publique et libre. » J. COHEN, « Délibération et légitimité démocratique » (1989) Cette formulation est issue d'un texte reconnu comme canonique par Habermas et Rawls. J. HABERMAS, Droit et démocratie. Entre faits et normes (1992) et J. RAWLS, « L'idée de raison publique reconsidérée » (1997)

La démocratie délibérative veut donner aux citoyens un véritable rôle d'acteurs. Autrement dit, il ne s'agit plus de voter pour ou contre un choix qui relève déjà d'une décision prise, ou entre différents choix eux aussi déjà établis, mais plutôt de participer au processus de délibération de la décision, à l'image de la palabre.

Nous allons tâcher de préciser ici ce qui est entendu par le principe de démocratie délibérative, qui est en réalité le premier pas de réflexion par nos intellectuels d'une démocratie à large échelle qui se voudrait horizontale.

Pierre Bourdieu, éminent sociologue français, et défenseur de la démocratie délibérative, rejette lui aussi le vote comme « agrégation statistique des opinions individuelles » en tant que mode de décision collective.



On retrouvera ainsi dans les écrits des défenseurs de la démocratie délibérative, les critiques faites au vote à la majorité, et les vertus des délibérations qui permettent de « mettre en évidence l'option de l'accord le plus large, soit le consensus entre les participants autour d'une décision commune ».

Nous devrions donc construire ensemble la proposition en elle-même, et non pas simplement « voter » entre plusieurs choix finalisés sans notre participation.

Mais revenons sur cette intéressante problématique qui laisse Urfalino redéfinir « le mode d'arrêt de ces décisions » en les différenciant du consensus classique, et ses critiques légères mais très importantes de la démocratie délibérative.

Extraits de « la décision par consensus apparent » de Philippe Urfalino, disponible sur internet.

...En effet, les réflexions sur la démocratie délibérative, aussi bien que les descriptions des ethnologues, souffrent dans la quasi-totalité des cas du même défaut. La séquence finale de ce qu'ils appellent la « décision par consensus » ou la « décision à l'unanimité » n'est évoquée que de manière allusive. Le lecteur est censé comprendre que, à la fin, un consensus permet de prendre la décision. Mais les auteurs ne décrivent pas la manière dont la décision est arrêtée, ils ne se sont pas donné les moyens de répondre à la question suivante: comment les participants se rendent-ils compte que, de fait, un consensus a été établi et donc que la décision collective est prise?

... Décision par consensus apparent et démocratie délibérative. Les



promoteurs d'une démocratie plus délibérative ont raison d'évoquer les exemples de pratiques telles que la palabre. Toutefois, ils n'en retiennent qu'un aspect, l'égalité de la participation aux débats, en négligeant un autre pourtant indissociable: l'inégalité des participants quant au poids de leur contribution au résultat final. Seul le vote assure que chaque électeur a la même influence que tous les autres. Si l'autorité du meilleur argument doit l'emporter dans la décision, et si la délibération ne débouche pas sur un vote, la décision par consensus apparent, qui est le modèle descriptif de la décision par discussion rationnelle, suppose légitime et génère de fait l'inégalité des participants face à la décision collective. Il apparaît ainsi que le souci d'une participation plus égalitaire à la délibération heurte frontalement la conception de l'égalité politique qui a jusqu'ici prévalu dans les démocraties occidentales et qui a présidé à l'émergence du suffrage universel. Il est d'ailleurs remarquable que la «démocratie des autres » que Sen (2005) détecte dans les traditions non occidentales, qualifiée de «vision beaucoup plus large de la démocratie en terme de débat public » (p. 15), soit dépourvue de passion égalitaire.

En effet, le travail de Philippe Urfalino est précieux car il en révèle un peu plus sur les méthodes concrètes de travail qui permettent d'obtenir cette fameuse unanimité, et il essaie de définir comment y parvenir.

Car il semblerait que l'égalité décisionnelle et l'unanimité sont peu compatibles, et qu'il faille plutôt parler d'équité décisionnelle.

Ce que Philippe Urfalino appelle décision par consensus apparent, est un



mode de décision employé depuis les années 80 par les adeptes de la sociocratie, et de ses formes dérivées, et appelé : « décision au consentement de tous. » Un mode de décision que l'on va retrouver à large échelle dans des assemblées de mouvements sociaux contemporains, et qui est d'ailleurs pratiqué bien au-delà, de façon naturelle et instinctive par un nombre incalculable de groupes, mais aussi dans le monde open-source, dans des groupes anarchistes, des groupes d'amis, etc.

C'est d'ailleurs tout le champ de l'intelligence collective originelle qui devrait s'intéresser à cette distinction entre consensus et consentement qui nous ramène aux travaux d'Otto Scharmer : « lâcher prise avec tout ce qui n'est pas essentiel. »

Mais les parallèles ne s'arrêtent pas là puisque cette forme de décision est interdépendante d'autres caractéristiques essentielles puisqu'elle est conditionnée par la nécessité d'un holoptisme suffisant. De plus, ses implications sont tout à fait sous-estimées lorsqu'elle est placée dans un système fidèle à ses autres caractéristiques.

De façon générale, toutes ces expériences et travaux devraient s'additionner de l'expérience réelle qui permet de créer la synergie, et d'obtenir des décisions collectives de la meilleure qualité.

Mais avant de découvrir ces méthodes concrètes de travail, nous allons entrer dans ce débat entre consensus et consentement, qui est au fond une lutte de deux concepts différents : entre égalité décisionnelle et équité décisionnelle.



Du consensus au consentement

La discussion entre consensus et consentement se retrouve dans beaucoup de milieux, y compris dans certaines assemblées populaires des mouvements sociaux horizontaux contemporains que nous étudierons évidemment de plus près.

Le consensus implique une égalité décisionnelle : c'est le principe 1 voix = 1 vote. C'est la méthode que nous utilisons donc dans nos démocraties occidentales qui recherchent ce qu'on appelle un consensus majoritaire (51% de voix pour). C'est un schéma binaire de « pour » ou « contre ». Une additionne les opinions individuelles un peu bêtement sans leur porter aucune différence de valeur ou de force. Les opinions qui ne se reconnaissent pas dans les choix, ou qui sont plutôt neutres, n'auront pas l'opportunité de s'exprimer. Si une opinion est plus « touchée » par le sujet, elle n'aura pas plus de valeur que celle qui, au fond, y prête peu d'importance.

Prenons un exemple concret des conséquences du consensus majoritaire : Trois individus décident d'acheter un pot de glace. Il y a deux parfums : fraise ou pistache. Deux individus préfèrent la pistache, mais ils aiment bien la fraise. Le troisième est allergique à la pistache.

Si l'on applique un « consensus majoritaire », les trois amis achètent le pot de pistache, et l'un d'entre eux ne mange pas.

Si l'on applique un « consentement majoritaire », les 3 amis achètent le pot de fraise et tous les trois se régaleront.

Le consentement va donc fonctionner différemment de cette vision du



consensus en attribuant plus de valeur à certaines opinions qu'à d'autres là où le consensus va être une simple somme de préférences individuelles.

On peut résumer la différence ainsi : dans un cas « tout le monde dit oui », et dans l'autre « personne ne dit non ».

Il y a une différence majeure entre l'idée que nous disions tous « oui », et celle que personne ne dise « non ». Citons un autre exemple : vous demandez à 50 personnes si elles veulent aller parc. Il y a très peu de chances que les 50 personnes soient d'accord. Demandez plutôt : « est ce qu'il y a quelqu'un qui est fermement opposé au fait d'aller au parc ? ». Si personne n'a d'obligation majeure, vous devriez avoir un consentement généralisé.

Bien sûr, cet exemple relève d'un choix individuel qui aurait peu d'incidence sur l'intérêt collectif. Mais lorsqu'on parle de décisions collectives, ou politiques, destinées à un vivre ensemble où l'union fait la force, quelles en seraient les conséquences ?

Nous allons étudier de plus près la différence entre les deux, toutefois on peut dire qu'il y a un quasi-consensus qui préfère le consentement.

Les origines de ce « conflit » remontent à des conceptions différentes de la démocratie. La plupart des occidentaux considèrent que la démocratie a été imaginée par les grecs. En réalité, l'idée et l'application d'un « pouvoir populaire » est plutôt née en Afrique, puisque c'est le berceau des peuples et que les tribus de chasseur-cueilleurs appliquaient déjà cette idée de pouvoir du peuple sur lui-même. C'est aussi le berceau de la palabre qui appliquait déjà l'idée que les gens décident tous ensemble de leurs intérêts communs comme méthode institutionnalisée.



Mais comme le souligne Urfalino, là où les Grecs soulignaient la possibilité d'un écart entre les « choix du peuple » (au sens d'un nombre supérieur de sommes d'opinions individuelles, alors même qu'il y a différentes manières de choisir...) et le choix le plus juste politiquement (Thucylide, VI, 24), les adeptes d'une notion de consentement de tous ne renoncent pas à joindre le nombre de participants à la prise de décision, et la qualité de celle-ci. (Une idée que l'on retrouve d'ailleurs dans le système d'organisation proposé dans ce livre).

“ Le souci d'une participation plus égalitaire à la délibération heurte frontalement la conception de l'égalité politique qui a jusqu'ici prévalu dans les démocraties, occidentales et qui a présidé à l'émergence du suffrage universel. Il est d'ailleurs remarquable que la «démocratie des autres » que Sen (2005) détecte dans les traditions non occidentales, qualifiée de «vision beaucoup plus large de la démocratie en terme de débat public », soit dépourvue de passion égalitaire. » (Urfalino, 2007)

C'est un éternel débat : « la majorité » va elle choisir le meilleur point de vue ?

Mais cette discussion a vite entraîné le sujet sur une autre : « est-ce que notre manière de décider représente le mieux l'avis de la majorité ? » Cette question s'impose en effet puisque, si l'on demande mal au peuple ce qu'il veut, on ne peut pas lui reprocher de mal choisir.

C'est cette question en réalité qui va remettre en cause le vote à la majorité tel que nous l'employons tous, et que vont apparaître d'autres méthodes pour voter : le vote pondéré, par approbation, par approbation proportionnel, à préférences multiples ordonnées, Méthode Black, Borda,



Condorcet, Coombs, Schulze, Kemmery-Young, Nanson, Dodgson, min-max de Smith, ...

“ L'évolution est allée de l'espérance de la découverte d'une bonne règle d'agrégation pour prendre une bonne décision (c'était l'espoir de Condorcet qui parlait de « décision vraie ») à la recherche moins ambitieuse des règles dont le résultat « représente » la distribution des préférences individuelles de la moins mauvaise manière possible (Black [1958]; Arrow [1951]; Guilbaud [1952]). »(Urfalino, 2007)

On résume souvent ces méthodes de deux manières : les votes à choix multiples et les votes préférentiels.

Dans le premier cas, on ne va pas vous demander de choisir soit A, soit B, soit C ; mais de choisir tous ceux qui vous conviendraient : A et B, mais pas C.

Dans le second, on va vous demander de les classer par ordre de préférence : $A > B > C$

On peut déjà noter qu'avec un vote préférentiel, d'ailleurs utilisé en Islande, Hitler ne serait certainement jamais arrivé au pouvoir. Le vote préférentiel reflète en effet beaucoup mieux les opinions fermement opposées à un choix, mais plus ouvertes sur d'autres. Une majorité peut croire qu'Hitler est un dirigeant acceptable, mais Hitler soulève les plus fermes oppositions. En conséquence, ce choix ne passera pas dans un vote préférentiel.

Le problème c'est qu'en fonction de la façon de calculer, on obtient parfois des résultats différents. Ce qui a amené de multiples méthodes de calculs de ces votes préférentiels (quel coefficient en fonction du placement des



votes par exemple).

De façon générale en nous demandant de choisir entre A ou B, on ne nous demande pas de choisir le meilleur choix, mais plutôt de choisir le moins pire. D'ailleurs les gens justifient souvent leurs votes dans les démocraties occidentales en expliquant que les autres choix étaient moins bons que le leur, et ils ne sont pas convaincus de la justesse de leur choix comme étant le meilleur choix possible en tant que tel (sauf lorsque l'on est celui qui propose...)

On nous trompe en réalité en parlant d'additionner nos points de vue, puisque ce ne sont pas nos points de vue, mais des points de vue d'autres personnes parmi lesquels on devrait choisir. Et cette idée nous ramène à la démocratie délibérative qui permet à chacun de réellement partager son point de vue pour bâtir des propositions, puis de prendre des décisions ensembles.

Et ces débats où une idée en affronte une autre a tendance au final à nous pousser à imposer un point de vue unique en déclenchant des conflits et des hostilités. On penche pour un camp, et on essaye de convaincre de la pertinence de cette idée, en s'offusquant des critiques, et en considérant que les autres ne comprennent pas que l'on a raison. Seul ce camp est le bon.

A l'inverse, la notion de consentement et l'art de la palabre s'accompagnent de la philosophie que le fait que vous soyez en désaccord va améliorer la proposition initiale.

Vos « Oui, mais sous telles conditions », ou « non, parce que ... », c'est-à-dire vos objections argumentées, ne sont plus un obstacle pour la



prise de décision, elles sont une condition nécessaire à sa mise en œuvre. Elles seront même considérées comme une force pour rendre la proposition meilleure qu'elle ne l'était avant vos objections.

Autrement dit, la proposition qui vous est faite n'est pas nécessairement parfaite, mais elle peut devenir parfaite et juste, à travers vous.

L'ethnologue Emmanuel Terray souligne ainsi que la pratique de la palabre s'accompagne d'une certaine conception de la décision :



à tout problème correspond une solution juste et une seule ; l'objet de la discussion est alors de la trouver : non pas de l'inventer, mais de la découvrir.

Les individus n'ont sur la réalité qu'un point de vue partiel: c'est donc la confrontation des opinions qui conduit progressivement au dévoilement de la vérité, ..., à partir du moment où celle-ci surgit, le débat s'arrête ; tout propos supplémentaire serait superflu. La solution juste, c'est celle qui est la plus favorable au bonheur de la communauté,..., dès qu'elle a été énoncée, celui qui continuerait à s'y opposer révélerait par là même qu'il préfère son intérêt particulier à l'intérêt général »

Mais lorsqu'on parle de nous mettre d'accord les uns avec les autres en choisissant, plutôt que de modifier l'autre ou soi-même, de modifier l'objet de la discussion, on va souvent entendre des arguments de ce type :

- 1- C'est impossible en grand nombre
- 2- Ça prendrait trop de temps
- 3- Ça laisse un pouvoir décisionnel aux 'incompétents'
- 4- La nature humaine est trop individualiste, et chacun campera sur la position qui l'avantage le plus.
- 5- Voir humblement : « je ne saurais pas prendre des bonnes décisions de gestion collective ! » (l'argument « je n'en ai pas envie » n'est pas objet de discussion, puisque personne n'y est obligé)



En réalité, le problème majeur vient du fait que l'équité décisionnelle reste un concept très mal compris, et surtout que la notion de la temporalité est encore complètement occultée dans notre modes de fonctionnement : le temps alloué aux prises de décision est en soi déterminant pour trouver la décision la plus juste, et le consentement peut toujours être établi en amont de certaines décisions à déléguer ou d'ordre exécutives, au travers de règles évolutives. Mais nous reviendrons sur ces points à mesure que nous avancerons dans la découverte de cet esprit commun qui rassemble.

A mesure que nous allons en découvrir plus sur l'esprit horizontal, nous confirmerons que placer ces pratiques dans un cadre plus large qui serait plus avancé, va permettre de résoudre tous les cas de figure problématiques qui puissent se poser.

Vis-à-vis du point qui prétend que des incompetents ne devraient pas décider, nous avons déjà mentionné le fait que c'est plutôt une particularité du consensus classique de ne pas donner de valeur à un point de vue.

C'est le consensus qui fait valoir la force du nombre dans la décision, et ce, quelle que soit la qualité de la décision prise. Le consensus considère que tous les points de vue sont égaux. Il fait peser un choix en fonction d'une simple préférence pour une quelconque option même si ce choix ne se base sur rien du tout, s'il est aléatoire par exemple. Il n'y a en réalité aucun besoin d'argumenter dans le consensus puisque le simple fait de choisir vous octroie immédiatement une égale valeur face à tout autre point de vue.

Le consentement va distinguer la préférence et l'objection forte : la première se base sur le fait de pencher plus d'un côté qu'un autre, tandis



que l'autre sur un blocage ferme et motivé. Vos préférences serviront avec les autres à la mise en place de la proposition, mais seules vos objections motivées pourront s'imposer dans la décision finale. Vous serez ainsi capable par vos sonnettes d'alarmes d'empêcher que soient prises des mauvaises décisions, même si vous êtes en minorité.

On retrouve donc cet élément mis en évidence dans la théorie du U expliquée plus tôt : une attention particulière qui nous aidera à faire la différence au sein de toutes les données reçues de celles qui comptent vraiment le plus pour chacun.

Dans le consentement, le nombre de participants ne va pas empêcher d'accorder leur juste valeur aux argumentations de qualité qui existent derrière les objections, en permettant notamment aux personnes d'expérience de peser même s'ils sont en minorité sur la majorité, ce qui va déployer beaucoup plus d'intelligence collective.

Enfin l'expérience même est au final la seule capable de prouver quelle serait la meilleure décision puisque le meilleur moyen de savoir si un choix est le bon est de constater de ses effets.

Hors sur ce point encore, les avis sont unanimes sur la qualité de l'accord final : la pratique d'un consentement de tous détermine la meilleure décision possible alors pour la collectivité.

C'est d'ailleurs certainement pour cette raison que c'est une pratique si répandue de façon naturelle dans le monde, et dans des regroupements d'experts.

On peut alors se demander pourquoi nous n'avons pas d'ores et déjà adopté en masse une telle pratique. La raison vient des problématiques pour une



mise en œuvre optimale qui est conditionnée : au-delà de la problématique du nombre que nous résoudrons plus tard, nous avons besoin de partager toutes les informations utiles aux décisions prises, ce qui était impossible dans une vaste organisation avant l'ère d'internet.

Nous allons donc maintenant avancer dans l'Histoire pour rejoindre les années 80 où des entreprises commencent à utiliser des méthodes comparables, et qui n'ont cessées de se développer depuis. Encore une preuve de l'efficacité de ces pratiques : une entreprise veut juste réaliser plus de bénéfices en dehors de toute considération éthique, et celles-ci investissent des sommes considérables pour apprendre ces méthodes.

La sociocratie et le « management collaboratif »

Un nouveau terme émerge depuis quelques années dans le monde de l'entreprise : « le management collaboratif ». Il regroupe un grand nombre de méthodes diverses, mais la plupart d'entre elles semblent être dérivées de la sociocratie. Elles ont beaucoup de succès, en particulier dans le champ de la résolution de conflits. En effet, une organisation qui vit des conflits internes voit des déperditions d'énergie qui entraînent un coût, incarné pour l'entreprise par une perte de bénéfices.

Précisons immédiatement que ces méthodes n'incarnent pas encore immédiatement l'idéal horizontal. Mais elles sont une source précieuse d'expériences et d'idées qui tendent toujours vers certain esprit indéfini comme les éléments cités plus tôt.



Voici ce que nous dit Wikipédia de ce système d'organisation conçu pour l'entreprise et imaginé en 1970 par Gérard Endenburg, ingénieur hollandais: « La sociocratie est un mode de prise de décision et de gouvernance qui permet à une organisation, quelle que soit sa taille – d'une famille à un pays –, de se comporter comme un organisme vivant, de s'auto-organiser. Son fondement moderne est issu des théories systémiques. L'objectif premier est de développer la co-responsabilisation des acteurs et de mettre le pouvoir de l'intelligence collective au service du succès de l'organisation. »

Mais observons son fonctionnement qui est relativement rapide à expliquer. Ce système d'organisation se base sur 4 règles simples mais qui ne manquent pas d'intérêt :

- Le consentement de tous
- Le cercle de concertation
- Le vote sans candidat
- La règle du double lien

Nous retrouvons donc immédiatement le fameux consentement de tous que tout le monde connaît à présent. Mais cette fois nous allons voir une méthode concrète qui mène au consentement de tous. Le cercle de concertation et le vote sans candidat vont entraîner la caractéristique d'architecture polymorphe, ou vivante, donnée par Jean François Noubel dans les caractéristiques de l'intelligence collective. Et la règle du double lien a un double objectif : une forme de contre-pouvoir interne, et surtout accroître considérablement la communication interne au sein de l'organisation, donc plus d'holoptisme.



On peut déjà remarquer le nombre de liens étonnant qu'il y peut y avoir dans des domaines dont les chercheurs et les appliquant n'ont pour beaucoup d'entre eux pas entendu parler les uns des autres, ou en tout cas qui ne citent pas mutuellement.

Nous allons rapidement passer en revue chacune de ces règles et découvrir en quoi elles s'approchent des notions que nous avons vues bien qu'elle est émergées bien avant que l'on définisse la notion d'intelligence collective originelle ou qu'Otto Scharmer débute ses travaux.

Dans une organisation vous avez généralement la présence d'un organigramme. C'est la même chose au niveau de l'État. Chaque groupe de l'organisation a une fonction bien précise.

Les organigrammes des organisations classiques sont des organigrammes figés et hiérarchiques. La sociocratie ne s'éloigne pas énormément de ce principe, par contre, elle a mis en évidence des problèmes majeurs des entreprises pyramidales classiques et tâché de les résoudre afin de développer une meilleure efficacité au sein de nos entreprises. Et ces règles cherchent à résoudre ces problèmes.

La règle du consentement de tous dans la sociocratie

C'est l'élément moteur de la sociocratie. Il ne faut pas croire que le consentement de tous est requis à tout instant.

Endenburg déclare :



Les décisions quotidiennes ne requièrent pas de consentement car elles sont prises au sein de politiques déjà convenues par le cercle.

Autrement dit, nous pouvons décider au consentement de tous de règles où l'on délègue ce que nous voulons : par exemple pour un temps donné nous suivrons les directives de telle personne sur tel sujet.

Une fois que nous sommes dans le sujet en question nous suivons les directives sans trop discuter puisque nous avons convenu ensemble d'agir ainsi. Une fois le temps décidé terminé, nous pourrions remettre en cause ce choix, ou même avant, si nous décidons de l'ajouter à l'ordre du jour d'une réunion.

De cette règle émerge des processus concrets de prise de décision ; « d'intégration des objections argumentées » ; de définition d'une objection argumentée valide n'autorisant pas de bloquer une décision de façon injuste ; et de processus de réunions.

Processus de prise de décision en sociocratie

Présentation de la proposition au groupe

Vous présentez au groupe une proposition afin de prendre une décision collective et d'impliquer tout le monde.

Espace de clarifications

La plupart des conflits et des désaccords ne sont pas dus à des différences de points de vue mais au fait que l'on se comprend mal. S'assurer que chacun ait bien compris la proposition, c'est d'éviter un grand nombre de désaccords qui auraient émergés sans avoir de réels fondements. C'est généralement celui qui a fait la proposition qui répond aux questions ou au besoin de clarifications sur la proposition.



Tour de parole

Une fois que tout le monde a bien compris la proposition, on entame un tour de parole sur la proposition. A partir de ce moment, la proposition est « au centre de la table », c'est-à-dire qu'elle n'appartient plus à celui qui a émis la proposition, elle appartient à tout le monde.

En conséquence, chacun est au même niveau et personne ne peut s'arroger le droit de parler plus souvent que les autres ou de leur couper la parole sous prétexte qu'il a fait la proposition.

Lors du tour de parole, chacun est libre d'exprimer ce qu'il veut vis-à-vis de la proposition, c'est l'occasion de profiter de l'intelligence de chacun et d'en apprendre plus sur leurs préférences. Les participants peuvent également proposer des amendements durant leur tour de parole. Dans un processus de théorie du U, on se place au niveau du « téléchargement » d'Otto Scharmer, et on passe en écoute empathique si l'on voit qu'un participant est très touché dans ses propos.

Amendement de la proposition

Une fois que chacun s'est exprimé, on amende la proposition grâce aux bonnes idées entendues. L'amendement peut être fait par celui qui a émis la proposition, en particulier dans les groupes qui ne connaissent peu ou ne sont pas habitués à ces processus, mais si les participants se connaissent bien quelqu'un d'autre peut vouloir proposer un meilleur amendement. Dans ce cas, on vérifiera tout de même avec ceux qui ont fait la proposition que cet amendement répond toujours à la problématique initiale.

La proposition est donc déjà changée grâce aux apports entendus. On est pas du tout obligé de prendre en compte tous les propos et tous les points de vues de chacun à ce moment-là, la personne qui amende suit son cœur en amendant sur ce qui semble être bon et en mettant de côté ce qui lui plaît moins.

Tour d'objections argumentées

La proposition amendée subit alors ce qu'on appelle en sociocratie



le tour d'objections argumentées. C'est un moment important mais mal compris. D'abord dans ce qui définit une objection argumentée valide et ensuite sur la différence entre une objection et une simple préférence. L'objection argumentée est une sonnette d'alarme forte qui va démontrer un problème causé par la proposition amendée telle qu'elle est.

Note : En sociocratie et dans certaines assemblées populaires ouvertes, la personne qui émet l'objection argumentée doit aussi participer à la recherche de solutions, voire proposer lui-même une alternative. Mais il peut arriver que l'on est une objection valide sans pour autant pouvoir proposer quelque chose de mieux et c'est un autre membre du groupe qui apportera la réponse recherchée.

Cette sonnette d'alarme ne doit pas être vue comme un élément bloquant ou négatif. Bien au contraire, il s'agit là d'un potentiel d'amélioration considérable pour la proposition amendée. C'est un plus qu'il faut encourager. Ce qui est important par contre, c'est de faire la différence entre une simple préférence (fraise ou chocolat) et une forte sonnette d'alarme (allergique à la fraise), l'objection argumentée doit être une sonnette d'alarme forte et ne pas être basée sur une simple préférence.

De plus vous devez récolter l'ensemble des objections argumentées avant de terminer votre tour d'objections argumentées. Il ne faut pas s'arrêter à la première et changer la proposition, il faut toutes les écouter avant de passer à l'étape suivante. On collecte donc toutes les objections argumentées avant de passer au processus d'intégration.

On peut également noter que puisqu'on a déjà amendé la proposition une première fois grâce au tour de parole, la plupart des objections ont déjà été prises en compte avant d'en arriver à ce tour.

Processus d'Intégration

C'est généralement une discussion libre qui va traiter les objections une à une à propos de comment modifier/amender la proposition pour qu'elle reste une proposition valable, c'est-à-dire qui résout la problématique derrière la proposition initiale, tout en se servant



des objections argumentées pour améliorer la proposition amendée en réglant les problèmes apparus qu'elle cause.

Une fois les améliorations effectuées, on vérifie qu'il n'y a plus d'objections argumentées sur cette proposition améliorée. Cela signifie alors qu'on a obtenu le consentement de tous et que la décision est prise.

Validation de la rédaction

On est souvent bien satisfait d'avoir obtenu le consentement de tous et on oublie de vérifier si le rédacteur a bien noté la décision finale qui est passée. Hors la rédaction de la décision est très importante pour s'assurer que l'on a noté la décision qui a reçu le consentement de tous telle quelle.

Célébration

Là encore, cela peut sembler futile mais créer une émotion positive est important puisqu'on a réussi à impliquer tout le monde dans la décision. Ce moment va marquer le fait que nous sommes ensemble et unis dans cette décision, que nous sommes tous les responsables de cette décision, qu'elle nous appartient à tous, et que nous sommes les garants du respect de la décision prise. Célébrer peut se faire de bien des manières: un simple sourire suffira parfois jusqu'aux cris de joies en fonction de l'importance de la décision prise, ou simplement ouvrir une bonne bouteille.

Il y a un élément déterminant à noter dans ce processus : la prise de décision subit plusieurs étapes. La proposition est ouverte à être changée, le problème initial continue d'être résolu lorsque l'on prend en compte les objections argumentées. Chacun termine satisfait de la décision prise. Ce processus tel qu'il est présenté s'applique évidemment dans des groupes en nombre restreints : il a été imaginé pour les entreprises.

Donc comme la théorie du U, avant de prendre une décision, on passe par plusieurs étapes. On observe les réactions pour améliorer la proposition,



puis on prototype immédiatement en vérifiant si ça passe tel quel, puis on s'adapte et on évolue en cas d'objections.

Le cercle de concertation

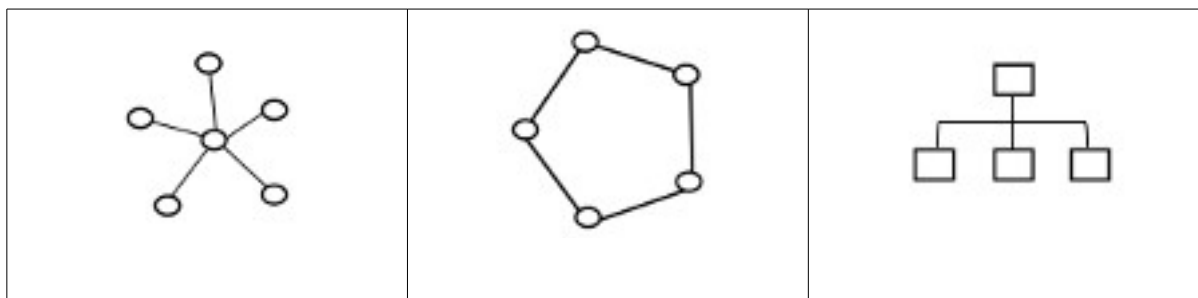
C'est encore une règle qui incarne un fondement que l'on va retrouver dans la plupart des groupes qui se déclarent horizontaux. Le cercle de concertation transforme la vision de groupe classique en un « cercle » qui va changer de forme en fonction de ce que le groupe est en train de faire.

Ainsi le groupe identifie 3 moments principaux : le moment où l'on prépare une proposition, le moment où l'on prend une décision, et le moment où l'on exécute une décision.

En fonction du moment, le groupe ne va pas fonctionner de la même manière :

- La mise en place de proposition appelle un brainstorming avec un apport inégal de chacun.
- La prise de décision acquiert une équité décisionnelle parfaite au sein du groupe.
- L'exécution retrouve une structure pyramidale mais avec une autorité plus naturelle dans le groupe qui s'incarne par le vote sans candidats.

Le cercle de concertation en sociocratie		
Proposer : Brainstorming	Décider : Équité	Exécuter : Leadership



On retrouve donc cette notion d'architecture polymorphe (nous préférons dire architecture vivante à l'avenir) de l'intelligence collective naturelle (appelée « originelle » par Jean François Noubel)

Quelle intelligence de comprendre que mettre en place une proposition, prendre une décision, ou exécuter une décision ne requièrent pas les mêmes méthodes, mais que l'on obtient une vraie équité lorsque ces méthodes sont adaptées aux individus pour chaque mode de fonctionnement. On va donc encore plus loin encore que les pratiques étudiées de la palabre (quoi qu'on puisse supposer retrouver beaucoup de caractéristiques), ou l'idée de démocratie délibérative, on rejoint un peu plus les dauphins : le groupe change de forme en fonction de ce qu'il est en train de faire.

Le vote sans candidat

Cette méthode de vote permet la mise en place d'une autorité plus naturelle mais institutionnalisée au sein du groupe et de la structure avec un leadership du moment.

Son fonctionnement est des plus originaux puisque personne ne se présente comme candidat pour prendre un poste exécutif.

On commence par définir dans notre groupe pourquoi on a besoin d'un



responsable en définissant une fonction précise que devrait remplir ce rôle qu'il faut créer. Ensuite nous énumérons les qualités requises pour pouvoir remplir cette fonction, et enfin une durée de mandat.

Une fois ces choix définis, les membres du groupe vont directement la choisir la personne qu'ils estiment la plus adaptée à ce rôle. Chacun va dire ouverte qui il choisit, et surtout pourquoi il pense que la personne choisie est la plus adaptée pour ce rôle au sein de leur groupe.

Après avoir entendu les choix de chacun et les motifs de ces choix, ils pourront changer leur vote en fonction de ce qu'ils ont entendu.

Au final, la personne qui sera choisie ne sera pas celle qui a obtenu une majorité de vote, mais celle qui ne soulèvera aucune objection : tous les membres du groupe consentiront à ce que la personne choisie devienne leur responsable exécutif pour cette fonction, pour la durée déterminée.

Ainsi, dans un même groupe vous pourrez avoir plusieurs responsables exécutifs sur des fonctions bien précises, pour une durée définie : vous pouvez être le double lien qui est au cercle supérieur et un autre peut être le responsable d'une certaine gestion, l'autorité va varier en fonction de ce que le groupe est en train de faire puisqu'un rôle est toujours attaché à une fonction précise définie pour l'occasion.

On crée donc des rôles en fonction de besoins réels du groupe. Plus personne ne peut dire « je suis directeur communication ». On dira plutôt, par exemple : « je fais le suivi de la mise en place et du respect de la stratégie de communication de l'organisation, et je dois faire valoir les impératifs du groupe de coordination auprès du groupe communication... »

Un leadership du moment institutionnalisé semble donc avoir vu le jour



avec la sociocratie, mais il a toujours existé de façon naturelle dans de petits groupes d'humains.

La règle du double lien

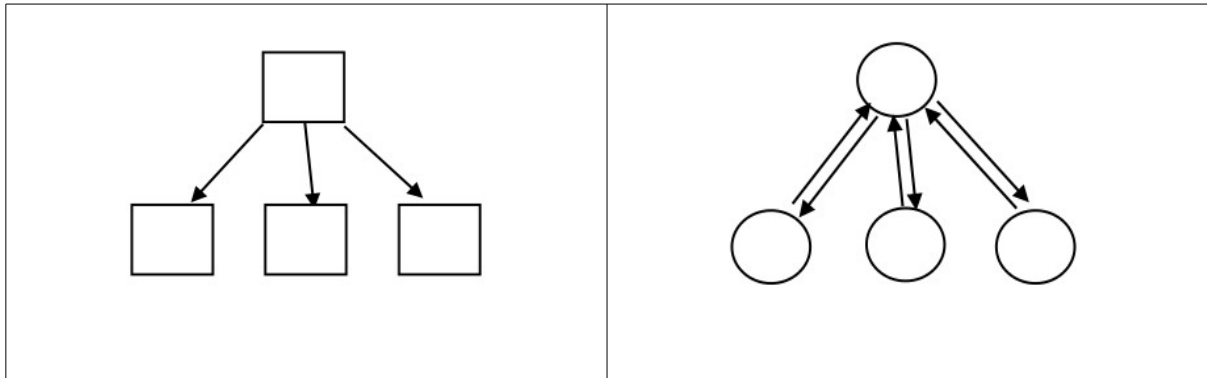
Un problème majeur est mis en évidence dans les organisations pyramidales : un souci de communication interne entre la base et le haut de la structure.

L'information dans un organigramme classique va du haut vers le bas : le directeur donne une directive qui est transmise par les sous-chefs vers les groupes situés plus bas dans l'organigramme. Ce sont ensuite ces mêmes sous-chefs qui retransmettent l'information du bas vers le haut.

Mais lorsqu'un problème est rencontré à la base de l'organigramme, si les sous chefs le retransmettent tel quel, ils seront limités dans leur capacité à retransmettre cette information par les pressions de leurs supérieurs. Ils se verront reprochés par exemple la responsabilité du problème mis en évidence. Ils vont donc être réticents à partager toutes les informations issues de la base.

Pour permettre une communication plus fluide du bas vers le haut sont choisis des représentants chargés d'assurer la communication ascendante (du bas vers le haut) : ce sont les doubles liens.

Organigramme classique	Organigramme sociocratique avec doubles liens
------------------------	---



Nous avons donc deux liens qui relient chaque cercle de l'organigramme, au lieu d'un lien unique habituellement : le cercle du haut choisit un responsable pour aller dans le cercle plus bas, et le cercle plus bas choisit lui aussi un responsable pour aller vers le cercle du haut.

Si l'on appliquait cette règle chez nos fonctionnaires, cela voudrait dire qu'un postier peut devenir un ministre, si les cercles successifs par lesquels ils passent estiment qu'il en a les compétences.

Les cercles les plus en bas de l'organigramme vont choisir un représentant qu'ils enverront au cercle supérieur. Le processus va se répéter jusqu'à atteindre le plus haut niveau de l'organigramme. Ces représentants ne sont pas vraiment des représentants au sens classique du terme : ils n'ont pas obligation de faire ce qu'on leur dit de faire car ils incarnent naturellement le groupe dont ils sont issus grâce à la règle du consentement de tous. La méthode au travers de laquelle ils sont choisis assure elle aussi que ce soit le meilleur représentant possible qui soit choisi.



Différents types de réunions

Une entreprise américaine qui a travaillé durant 7 ans en sociocratie a fait évoluer ce mode de fonctionnement puis déposer une marque pour créer l'holocratie.

Nous avons des critiques vis-à-vis de l'holocratie, à commencer par le fait d'instaurer une constitution rigide que seuls ses « créateurs » peuvent changer. Mais on ne peut pas nier que d'excellentes idées ont émergé au sein de l'holocratie.

Dans la sociocratie, il existe des processus de réunion dont nous nous servons dans la partie méthodologique du livre, et on fait la distinction entre les décisions liées à des politiques générales et les décisions de type opérationnelles. Mais l'holocratie est allée un peu plus en avant en définissant clairement 3 types de réunions qui ont chacune des processus spécifiques :

- Les réunions de gouvernance où l'on va résoudre les tensions, les conflits, qui ont émergé durant le travail et s'en servir pour améliorer le fonctionnement du groupe.
- Les réunions stratégie où l'on va déterminer les marches à suivre et les objectifs
- Les réunions opérationnelles, avec des réunions de mise à jour et d'organisation du travail.

De plus, l'holocratie a défini l'objection argumentée valide plus en détail que dans la sociocratie (où le groupe doit reconnaître la validité de l'objection, ou une partie du groupe).

Une objection argumentée valide doit répondre à 3 critères selon la



constitution de l'holocratie :

- Si le problème cité par l'objection n'est pas pris en compte, la capacité du groupe à accomplir son rôle s'en trouverait dégradé = La proposition telle quelle n'est pas juste un potentiel d'amélioration mais aussi un recul sur la capacité actuelle (dégradations sur la clarté de la gouvernance, ou les attentes, ...)
- Le problème cité n'existe pas dans le cercle à ce degré en l'absence de la proposition, il serait créé ou accru en acceptant la proposition.
- Le problème va apparaître par les données connues présentées sans regard sur des données prédites ou événements, considérant qu'une opportunité existera certainement dans le futur pour y répondre.

L'objection doit répondre à ces 3 critères en même temps, et non pas à l'un d'entre eux seulement.

Un autre critère suffit à lui seul à rendre l'objection valide : la proposition telle quelle va à l'encontre des règles générales préétablies précédemment par le groupe.

Les créateurs de l'holocratie a également créé un outil de travail sur internet qui permet de mieux gérer les fonctions des responsables exécutifs et de les changer en temps réel au cours des réunions de gouvernance appelé Glassfrog.

On y trouve d'autres spécificités: le principe de raison d'être, et les « cross-links » qui peuvent aider d'autres groupes, appelés cercles en sociocratie. Ce sont des liens supplémentaires provisoires entre les groupes.



Caractéristiques sociocratiques

Un élément très important de ceux qui pratique la sociocratie et ses dérivés, c'est qu'une fois que les membres d'un groupe ont le pouvoir de s'autogérer dans le respect de politiques générales, ils vont s'adapter et apprendre de leurs problèmes afin de faire évoluer leur groupe.

L'une des conséquences est que l'on va retrouver des règles de travail spécifiques à chaque groupe. Il n'y a pas uniquement un vaste règlement général : chaque groupe a des règles de travail uniques à lui-même. Cela induit une nouvelle notion : les cadres de travail spécifiques.

C'est une forme de décentralisation interne dans l'entreprise dans sa notion de « gouvernance » (qui n'est pas la forme ultime de décentralisation en entreprise pour autant).

D'ailleurs la notion même de gouvernance est quelque chose de relativement nouveau qui pousse les individus de l'organisation à se poser des questions qu'on ne se pose pas habituellement.

Par exemple, la gestion d'un groupe est appelée différemment par certains formateurs en management. On définit les règles par une autre notion : la gouvernance.

Bernard Marie Chiquet, formateur en holocratie, dans ses conférences le principe de gouvernance au travers de 7 questions :



- Quelles décisions faut-il prendre ? La limite de ce que l'on peut décider ou pas : puis-je décider de ce que vous faites chez vous ?
- Qui décide de quoi ? Dont découle une séparation des pouvoirs.
- Comment allons-nous décider ? Processus ? Consensus ? Vote ? Dictateur ?
- Comment les tâches sont définies et affectées ? Responsable exécutif ? Volontés individuelles ?
- Quels processus devons-nous suivre ? Processus de prise de décision, de vote, ...
- Quelles politiques allons-nous suivre dans notre travail ? Les règles de l'agir.
- Comment allons-nous changer toutes ces réponses ? L'évolutivité.

Toutefois nous ne sommes pas encore avec la sociocratie, ou l'holocratie, dans un système réellement horizontal.

Nous sommes en présence de systèmes mixtes à mi-chemin entre le système pyramidal classique, et des formes plus horizontales qui existent pour satisfaire particulièrement les responsables d'entreprises dans leur recherche de bénéfices. Elles offrent des fonctionnements plus efficaces dans le monde d'aujourd'hui où tout va de plus en plus vite, en permettant aux entreprises de s'adapter aux nouveautés et de résoudre très intelligemment les conflits qui peuvent se créer dans l'entreprise.

C'est une problématique réelle pour les entreprises d'aujourd'hui, il suffit de citer l'exemple de Kodak mondialement connue pour ses pellicules photos et anéanti par l'ère du numérique, qui n'a pas compris qu'il fallait se reconvertir et en est arrivé à la faillite, ou encore de Microsoft qui n'a pas été capable d'être présent avec efficacité sur les nouveaux marchés des



tablettes et des smartphones et perd des part de marché chaque année. Sans même en avoir connaissance on peut supposer aisément que les fonctionnements internes de Microsoft sont beaucoup trop hiérarchiques.

A l'inverse Google minimise les échelons hiérarchiques, maximise la collaboration, et continue de s'étendre à très grande vitesse et de s'imposer de plus en plus notamment en tirant le bénéfice du travail open-source.

Il faut noter que la sociocratie et l'holocratie ne sont que des exemples. Une entreprise comme Valve, une boîte de jeux-vidéo, laisse presque une entière liberté d'agir à ses employés qui décident sur quels projets travailler, changent de groupes à volonté, etc.

On ne peut ici traiter en détail chaque mode de fonctionnement de ce que certains appellent le « management collaboratif » mais nous retrouverons souvent des caractéristiques similaires.



- Une architecture plus vivante au sein de la structure avec la possibilité pour les individus de changer plus facilement de groupe et d'aider les autres groupes (Valve et holocratie avec les « cross links »)
- Des modes de communication interne plus perfectionnés (notamment le double lien de la sociocratie qui veut avant l'ère internet déjà améliorer la communication interne, l'outil Glassfrog de l'holocratie...)
- La participation active de chacun aux décisions
- Une décentralisation : avec des spécificités d'organisation au sein de chaque groupe et davantage d'autogestion (réunions de gouvernance de l'holocratie)
- Une meilleure adaptabilité de l'organisation et une évolutivité plus importante de ces modes de fonctionnement, de ses projets, et de ses objectifs, que dans les structures classiques.
- La structure même du groupe change en fonction de ce qu'il est en train de faire (Brainstormings entre tous, le leadership peut varier (bien qu'une autorité instituée reste), équité entre chacun, ..., le mode de fonctionnement s'adapte au besoin).

L'open source et le logiciel libre

Le monde « open source » dépasse la simple notion d'un partage des codes de programmation du logiciel informatique. Il existe une véritable philosophie en amont de ces modes de fonctionnement. D'ailleurs des entreprises sont parfois accusées de trahir « l'esprit de l'open source » par certains de ses défenseurs.

On distingue généralement deux philosophies différentes :

- Le logiciel libre, où chaque individu doit être libre d'utiliser, modifier, ou redistribuer n'importe quel programme. Cette liberté est considérée comme fondamentale au même titre que la liberté



d'expression, et indissociable de certaines valeurs d'éthique ou de responsabilité sociale. Un logiciel propriétaire plus classique sera considéré comme « privateur » de liberté et donc intolérable. On peut dire qu'un logiciel libre est également open source, mais avec plus de libertés.

- L'open source, où la question n'est pas forcément éthique : Il s'agit avant tout de démontrer la supériorité de logiciels réalisés selon un modèle de développement open source communautaire et de leur permettre de s'insérer dans le modèle économique classique. La vision du logiciel libre peut être considérée par les adeptes de l'open source comme trop dogmatique, et ne jouant pas toujours en faveur du mouvement. Pour eux, ce sont des logiciels de qualité supérieure, plus que les valeurs éthiques, qui imposeront l'open source.

Il y a 4 critères majeurs que l'on retrouve à la fois dans l'open source et le logiciel libre.

- (1) La non-dépendance matérielle et logicielle : dans les logiciels propriétaires existe ce qu'on appelle le « vendor lock-in », verrouillage par le fournisseur. Puisque cela vous coûterait cher de changer d'outil, on va par exemple vous empêcher d'installer un autre système que Windows sur votre ordinateur, et vous obliger à utiliser Windows pour avoir accès à certains logiciels. Et vous obliger à utiliser ces logiciels pour certains formats de fichiers. Il s'agit de rendre captif le client. Microsoft essaie donc d'obliger par la force (et non la qualité) les utilisateurs à utiliser exclusivement ses outils et logiciels. On développe des outils développés spécifiquement pour vous enlever de la liberté. Avec l'open source ou le logiciel libre, vous disposez d'outils qui peuvent être utilisés sur tous types d'appareils et de plateformes, qui sont tous compatibles les uns avec les autres, puisqu'il est simple avec l'accès au « code » d'adapter le programme et créer des compatibilités.
- (2) L'évolutivité et l'adaptabilité : Ces logiciels vont permettre à tous d'ajouter des extensions, afin de s'adapter à des usages qu'il n'auraient pas prévus à l'origine. Utilisant des technologies respectueuses de certains standards, chacun peut développer un « module », c'est-à-dire ajouter une fonctionnalité dans le logiciel. Par exemple un anti-pub pour votre navigateur internet, un petit bouton pour vous informer de l'arrivée d'un nouvel email, ou tous



types de fonctionnalités plus complexes ou spécialement adaptées à votre usage personnel, que vous pouvez même demander vous-mêmes à la communauté. Avec les logiciels propriétaires, généralement, seul l'éditeur peut ajouter une fonctionnalité importante. Le résultat est une utilisation généralement beaucoup plus restreinte avec les logiciels propriétaires qu'avec les logiciels open source ou libres, où tous peuvent améliorer et ajouter à la programmation puisque le code est partagé.

- (3) La pérennité : Les solutions open source et libres meurent très lentement comparativement à des logiciels propriétaires. Le pire qu'il puisse arriver à ces solutions est une désaffection progressive de sa communauté, généralement au profit d'une nouvelle solution de même type plus prometteuse. Il est donc possible de devoir changer de produit mais le phénomène est beaucoup plus lent, et surtout l'utilisateur a le temps et les outils pour organiser la migration facilement vers le nouvel outil, puisqu'ils seront compatibles étant open source dans les deux cas. Même si l'éditeur originel fait défaut une communauté peut reprendre en main le produit et ses évolutions. Une telle solution offre donc une garantie de pérennité bien supérieure à la majorité des solutions propriétaires.
- (4) La qualité, puisque dans beaucoup de domaines les solutions open source ou libres sont objectivement réellement supérieures. Le très grand nombre de déploiements et de retours d'expérience, mais aussi leurs modèles de développement et leur intégration de composants de haut niveau, permet à beaucoup de surclasser les produits propriétaires souvent vieillissants.

Les paramètres de prise de décision dans le monde open source sont intéressantes, car elles sont interdépendantes de volontés individuelles qui ont pour autant besoin du collectif. Autrement dit, vous pouvez décider de participer à un projet ou non, personne ne peut vous obliger à y participer, mais on a besoin d'une communauté pour qu'il se réalise.

Quel résultat ? Des décisions collectives qui requièrent le consentement d'un nombre suffisant à leur mise en place, ou qui ne voient pas réellement le jour.



Cet aspect libertaire de la prise de décision est très important : une décision n'engage que vous mais peut intéresser tout le monde. Ce qui intéresse le plus de monde a plus de chance de réussite, et c'est de façon naturelle qu'une communauté engagée et importante va être le premier facteur de réussite pour le projet.

Là encore, on retrouve des caractéristiques tout à fait communes aux autres expériences :

- Une architecture vivante : Les individus sont entièrement libre de participer, peuvent rejoindre des groupes de travail même leur entrée peut être conditionnée. Il est possible de suivre plusieurs projets, d'en changer...
- Une communication interne très développée au travers d'outils collaboratifs, et de la transparence en temps réel du travail réalisé.
- Une participation de fait aux décisions qui vous concernent.
- Une décentralisation : spécificités d'organisation au sein de chaque groupe de travail et autogestion de son travail.
- Une évolutivité et une meilleure adaptabilité aux besoins réels.

Des mouvements sociaux

Tunisie, Égypte, Grèce, Espagne, États-Unis, Angleterre, Hollande, Brésil, Turquie, Indonésie, ... On ne compte pas les exemples qui se multiplient de nouvelles formes de manifestations où les populations se mobilisent par elle mêmes sans aucune structure d'autorité.

Grâce aux nouveaux modes de communications qui nous permettent de directement communiquer les uns avec les autres, nous nous rendons



compte que nous n'avons pas besoin que quelqu'un nous dise quoi faire. Il suffit simplement d'appeler à un rassemblement sur un média social et que ceux qui désirent venir viennent. Il n'y a aucun leader omnipotent, ni aucune autorité imposée. Chacun est libre de venir ou non, de mobiliser ou pas, et lorsqu'une décision est prise, elle est prise pour les concernés uniquement, et donc avec un consentement de masse.

Certains de ses mouvements se démarquent par des outils organisationnels plus développés : les assemblées populaires ouvertes, et une utilisation plus poussée des outils de communication informatique et téléphoniques.

Généralement c'est l'initiative d'un nombre limité qui se répand rapidement. Qu'il s'agisse du mouvement du 15 Mai en Espagne, ou des mouvements Occupy, c'est un groupe limité qui organise une assemblée populaire ouverte dans une ville et qui diffuse en direct sur internet leur assemblée et leurs actions. Ils développent leurs propres médias et communiquent avec les autres assemblées et avec les populations en direct sans porte-paroles. Généralement, le contexte étant favorable, ces initiatives se répandent et sont copiées à travers tout le pays, voire dans d'autres pays. Ils partagent leurs expériences et apprennent les uns des autres.

Ces assemblées décident en recherchant toujours à obtenir le consentement de tous ou un très large consensus pour chaque décision. Au fil de leurs expériences, ils n'ont cessé de personnaliser et d'améliorer leurs modes de fonctionnement : les règles que vous retrouverez aujourd'hui ne sont pas les mêmes que les règles présentes aux débuts de ces mouvements. Nous verrons en détails comment se passe une assemblée populaire ouverte, les méthodes peuvent toutefois varier puisque c'est



l'assemblée elle-même qui, au final, détermine son propre fonctionnement.

Les mouvements 15 M et Occupy ont, de façon générale, du réapprendre l'art ancestral de la palabre et des assemblées populaires, et réussir à le pratiquer dans des conditions très difficiles. Disposant d'un fonctionnement centralisé au départ, il a rapidement évolué vers une décentralisation. Ils utilisent des sous-groupes issus des assemblées appelées commissions et groupes de travail. Ces groupes sont généralement ouverts à tous.

De nombreuses critiques internes ont émergé, et continuent d'émerger quant aux problèmes organisationnels qu'ils rencontrent. Ce sont des phénomènes tout à fait normaux : il faut réapprendre une autogestion de masse, créer des liens entre les assemblées, apprendre à se définir... Ces processus prennent du temps mais ces personnes unies par un même esprit horizontal ne cessent d'apprendre de leurs expériences.

De plus, une autre problématique est les expériences similaires ne sont pas encore bien partagées : nous n'apprenons pas encore suffisamment les uns des autres de nos expériences respectives, ou même de l'enseignement de nos ancêtres qui pratiquent les assemblées depuis fort longtemps.

La force de mobilisation que représentent ces mouvements sans chefs est extraordinaire en comparaison des autres acteurs. D'ailleurs, nombreuses sont les organisations et les partis existants qui cherchent à « récupérer » les personnes engagées dans ces mouvements, et à les attirer dans leurs propres structures. Mais là où ces organisations ont échoué à mobiliser la rue, c'est bel et bien cette forme d'organisation horizontale même bancale qui a attiré tous ces gens fatigués de devoir faire confiance à une hiérarchie qui n'a fait que les décevoir.



On ne trouve pas dans la quasi-totalité de ces mouvements de porte-parole : on ne parle au nom des « Indignés », ou au nom des mouvements Occupy. Bien que cela puisse sembler une faiblesse, c'est en réalité une force. Car personne n'a le droit de parler en votre nom, et par ricochet, il semble impossible de pervertir l'ensemble. Chacun des membres de ces mouvements est unique, mais ils sont unis par un esprit commun : prendre en main par eux-mêmes leur avenir.

Toutefois cet esprit reste encore trop indéfini : entre partisans de la rupture et ceux de la réforme, entre démocratie directe et autogestion décentralisée, de nombreux débats internes voient le jour et ils se retrouvent un peu partout ailleurs dans le monde. Le manque d'éducation politique ou de connaissances sur les concepts préexistants liés à cet esprit horizontal est également un frein, mais l'auto-apprentissage en œuvre continue et bien qu'ils connaissent des crises internes, ils continuent d'évoluer en apprenant de leurs erreurs.

On retrouve des discussions comparables au débat entre logiciel libre et open source, c'est à dire entre certaines valeurs morales d'une part, et la recherche du plus d'efficacité d'autre part : par exemple, les groupes doivent-ils être ouverts à tous, ou l'entrée peut-elle être conditionnée ?

A d'autres moments, ce sont des problématiques liées aux premières règles d'assemblée employées qui vont proposer problème à l'évolution naturelle de l'assemblée en raison d'un conservatisme et d'une incompréhension du principe du consentement, ou simplement la bataille pour instaurer une égalité décisionnelle au lieu d'une équité décisionnelle. D'ailleurs, là où certaines assemblées déclarent clairement employer le consentement, d'autres parlent d'égalité décisionnelle entre tous et de consensus, même



si ce qu'elles pratiquent est de l'ordre du consentement ou des formes un peu mixtes.

Nous avons entendu de certains que ces mouvements horizontaux seraient un phénomène de mode qui va s'arrêter, mais nous prédisons bien le contraire en affirmant qu'ils représentent l'avenir des mouvements sociaux, et certainement très bientôt de partis politiques. D'ailleurs des cas commencent à apparaître ou des mouvements horizontaux ont acquis un pouvoir législatif local.

Mais bien que les mobilisations sans leadership réussissent plus aisément à prendre la rue et à mobiliser, elles ont encore des difficultés à façonner une alternative ou des stratégies claires. Lorsque les mobilisations obtiennent ce qu'elles désirent comme en Égypte, ou en Tunisie, la place est ensuite laissée libre à des forces issues de l'ancien régime, puisqu'aucune autogestion n'a offert d'alternative au pouvoir.

Malgré tout, il est plus que probable que cet esprit commun et ces mouvements évoluent vers un renouveau qui permette de passer naturellement à une toute autre étape de leurs existences. De nombreux paramètres favorisant leur évolution : leur propre auto-apprentissage, des travaux comme celui-ci qui vont aller en se multipliant, mais certainement en premier lieu grâce à de meilleurs outils de communication au travers de plateformes collaboratives et de « maps », qui tendent à se développer pour répondre aux volontés d'établir des réseaux plus conséquents et aux besoins nouveaux qui émergent avec ces modèles organisationnels.

Ces organisations sont très dépendantes des outils qu'elles emploient, et que nous allons découvrir en partie ici, ce qui représente d'ailleurs leur



faiblesse principale : l'organisation à large échelle serait fortement compromise par la coupure de leurs moyens de communication. Mais des alternatives à internet existent, et commencent déjà à être développée pour prévoir tous types de scénarios. On peut même pressentir que la bataille sur les outils de communication sera un enjeu déterminant à mesure que l'horizontalité va se développer et menacer les pouvoirs en place.

Nous n'aborderons que brièvement l'étude de la structure d'organisation de ces mouvements car ils ont tous des spécificités. On peut citer la distinction intelligente entre commissions chargées de la gestion de l'ensemble, et des groupes de travail opérationnels, dans beaucoup des mouvements type Indignés et Occupy. Ce sont de toute façon des architectures très vivantes qui sont employées, d'autant que ces groupes sont souvent ouverts à tous.

Ce livre n'est pas destiné à analyser l'actualité. Ainsi, le renouveau de mobilisations horizontales en Égypte et en Tunisie, mais aussi les foules levées au Brésil, en Indonésie, en Turquie, et les échos que nous pouvons recevoir d'autres pays dans le monde ne seront pas analysées ici.

Les assemblées

Comme nous l'avons vu Occupy et « Indignés » ne sont pas les seuls à utiliser les assemblées comme outil principal : les assemblées remontent où les habitants prenaient les décisions de façon « consensuelle » remontent à la nuit des temps et sont répandues sur tous les continents.

Mais on peut classer comme assemblée tout rassemblement de personnes



dépassant le nombre du groupe d'affinités ou de travail. S'il on part sur cette idée de classement en fonction du nombre, alors on découvre que les assemblées peuvent prendre bien des formes au travers notamment de nouveaux types « d'événements participatifs » et de nouvelles méthodes de partages de connaissances.

L'assemblée de la palabre

De nombreux cas historiques présentent des prises de décision au consentement de tous, c'est-à-dire marqués par l'absence d'opposition, et non pas au travers d'un « oui » généralisé comme l'a mis en évidence Philippe Urfalino. (Différence entre consentement et consensus que nous avons déjà traitée). Malheureusement, les ethnologues manquent de précision quant aux processus exacts qui ont été employés à quelques exceptions près.

Extrait de « la décision par consensus apparent » de Philippe Urfalino

L'étude de Sherif El-Hakim sur les processus de décision dans un village du Soudan, observés en 1970 et 1971, fait exception dans la littérature ethnographique par son attention pour la procédure d'arrêt collectif de la décision.

Les deux mille habitants de Khuriet, généralement issus de la même ancienne tribu nomade arabe, vivent pour la plupart de petites cultures et de l'élevage de chameaux, de moutons et de chèvres.

Le village est composé de dix hameaux entourant une aire centrale comprenant le court du Sheikh, la place du marché, le centre de distribution d'eau, un dispensaire et deux mosquées.

La participation aux décisions touchant la collectivité est régie par deux principes. Il y a d'abord des « notables » ou des personnages



disposant d'une certaine autorité, celle-ci étant souvent associée à des responsabilités. Ces notables ont un rôle et un poids spécifique dans les décisions collectives. Le deuxième principe est que tout villageois a le droit de participer dès lors que la décision touche ses intérêts. Là où leurs intérêts sont engagés, les villageois estiment, et se voient reconnaître, le droit de participer.

Seuls les hommes, constamment impliqués dans divers conciliabules pendant que femmes et enfants assurent l'essentiel de l'activité productive du village, participent aux fréquentes et longues réunions du village. L'initiative d'une réunion en vue d'une décision collective ne peut être le fait de n'importe quel villageois, mais seulement des plus influents d'entre eux. L'annonce d'une telle réunion se fait par bouche à oreille.

On prend soin de faire en sorte que les gens concernés par les décisions à prendre soient informés et puissent être présents à la réunion. Les gens s'acheminent alors vers la place principale, par petits groupes de deux ou trois, et discutent les uns avec les autres en attendant que le nombre des présents s'accroisse.

Cette période d'attente peut durer une heure et cesse quand un notable prend la parole et présente longuement le but de la réunion, les données du problème qu'elle doit traiter, les opinions émises lors des réunions informelles antérieures. Cela se fait dans le plus grand silence, sauf si quelqu'un souligne l'absence d'un villageois concerné, ce qui exige une discussion pour savoir si cette absence est dommageable ou pas.

Enfin, celui qui a pris la parole conclut son discours en exposant ce qui lui semble être la solution. De nombreuses voix s'élèvent en même temps, certains donnent leur opinion au groupe qui discute à proximité, d'autres crient et gesticulent pour attirer l'attention de tous.

Au bout d'un certain temps, pendant lequel l'agitation et le brouhaha s'apaisent puis s'élèvent plusieurs fois, le silence se fait pour écouter un homme, toujours différent de celui qui avait ouvert la réunion, qui présente ce qui lui semble être le consensus.

Trois cas de figure sont alors envisageables :



- (1) Si à la suite de cette proposition de consensus, quelques manifestations d'acquiescement sont entendues, sans autres complications, même si ce soutien ne vient que d'un ou deux participants pendant que tous les autres restent silencieux, la réunion prend fin et la proposition énoncée devient la décision collective.
- (2) Dans les rares cas où la proposition est explicitement contestée, invectives et brouhaha rompent la réunion.
- (3) Le plus souvent, si des désaccords sont exprimés, c'est de manière détournée. Ils sont manifestés indirectement par l'introduction de contre-propositions qui ont peu de relation avec le problème en discussion et qui contribuent à transformer l'enjeu de la réunion. Alors l'assemblée reprend son allure bruyante et désordonnée jusqu'à ce qu'une autre proposition, sensée exprimer un nouveau consensus, soit avancée de la même manière que la première fois. Si de nouvelles propositions ne peuvent émerger ou si elles sont successivement rejetées, le temps passant, la réunion s'achève sans décision arrêtée.

Nous sommes donc en présence d'un consentement, et non d'un consensus, comme nous l'avons expliqué au sens où les individus valident une décision par l'absence de désaccords, et non pas par l'accord de tous.

Étant donné que Philippe Urfalino a fait un bon travail dans la description de ce processus, nous estimons qu'il est suffisant pour le moment dans le passage en revue de l'existant mais il reste un travail important à réaliser d'en apprendre plus sur ces méthodes d'organisation, en détails, afin de profiter de ces expériences.

L'assemblée populaire ouverte de ceux qu'on appelle indignés ou des mouvements Occupy

Les assemblées des mouvements Occupy, ou des mouvements du 15M



(indignés espagnols) ont des méthodes qui emploient des techniques très intéressantes en créant des langages visuels et aussi plus rigoureuses dans l'idéal horizontal (en déterminant des agendas, ou ordre du jour d'assemblées au consentement de tous par exemple). Elles utilisent des techniques très créatives et originales comme le « mic-check » (que nous découvrirons dans la partie méthodologique du livre), la création de nouvelles formes de manifestation, etc.

Dans la plupart des assemblées, on demande la parole pour s'exprimer et chacun parle tour à tour, tandis que dans les assemblées « traditionnelles », on trouve plus souvent des moments où tout le monde parle en même temps en petits groupes (et les participants changent de groupe à leur gré), et d'autres où une seule personne parle à la fois.

On trouve toujours dans les assemblées type « indignés » la présence d'une tribune dont les membres ont des rôles afin de faciliter la tenue de l'assemblée, et l'utilisation de signes visuels qui vont permettre à tous de se comprendre sans avoir nécessairement besoin d'employer la parole.

Elles ont des modes d'organisation et des processus spécifiques. Ce sont les participants qui définissent ou valident l'agenda de l'assemblée : ils peuvent donc le modifier même s'il est préparé à l'avance pour accroître son efficacité.

Les techniques varient entre chaque assemblée, mais elles profitent des idées et expériences des autres en partageant des modèles communs et des témoignages sur leurs méthodes.

Les rapports entre les assemblées varient également et sont conditionnés par les outils de communication qui continuent d'évoluer.



Voici un exemple type de processus de prise de décision dans une assemblée des indignés qui ne représente pas les méthodes de toute assemblée puisque chacune d'entre elle a ses propres méthodes. De plus il y a une problématique de langage : consensus ou consentement. Il s'agit bel et bien de consentement dans tous les cas puisque la proposition passe lorsqu'il n'y a plus de « contre » argumenté.

Processus de prise de décision type en assemblée du mouvement 15M, extrait de: « Guide rapide pour la dynamisation des assemblées populaires » de <http://takethesquare.net>

Étapes à suivre pour parvenir à un consensus indirect:

- Présenter la proposition avec : Quoi / Pourquoi / Comment.
- Après la question du modérateur ou de la modératrice: "Existe-t-il une opinion fortement contre?" S'il y en a, un premier tour de parole sur le débat.
- À partir du tour de parole, et de la Coordination, une première ronde de « débats ». On doit retenir au moins trois arguments forts en faveur et trois autres contre.
- Après cela, on recommence à demander à l'Assemblée, qu'elle montre son opinion au moyen du langage commun des signes.
- Si aucun consensus n'est atteint, la personne modératrice accordera 3-5 minutes pour permettre à l'Assemblée de dialoguer depuis leur place, par petits groupes.
- Après cette courte pause va s'ouvrir une deuxième ronde d'interventions de proposition de consensus.
- Une fois terminées ces deux rondes, si l'objectif de consensus n'est toujours pas atteint:
 - Si la proposition émane d'une Commission ou d'un Groupe, elle sera déplacée à nouveau pour sa reformulation.



- Si la proposition émane d'une personne particulière, elle devra être dirigée vers une Commission ou Groupe de Travail compétent, afin que soit consensuée son utilité. La présente sera reformulée à la prochaine Assemblée, dans le but d'un consensus avec la même procédure. Ainsi de suite, jusqu'à un consensus réel.

Au-delà de ces basiques, on retrouve donc des méthodes plus complexes qui peuvent être employées : des processus de prise de décision différents pour les assemblées de masse, se répartir en sous-groupes pour mettre en place des propositions, plus ou moins de signes visuels de communications, des règles supplémentaires, bien identifier les différents « moments » et s'y adapter : prise d'information, mise en place de propositions, et prise de décisions, etc.

Le partage de ces informations est à titre indicatif, et nous présenterons dans la partie méthodologique de cet ouvrage une méthode complète pour la tenue d'assemblées.

Forum ouvert et World Café

Il existe ensuite beaucoup « d'événements participatifs » comparables à des assemblées, dont les plus connus sont les forums ouverts et les world cafés.

Les forums ouverts ont des méthodologies où l'assemblée va se subdiviser dans des ateliers en sous-groupes dont les participants ont défini eux-mêmes les thèmes (même s'ils sont liés à une question commune). Chacun rejoint l'atelier qu'il désire puis le travail de chaque atelier est partagé avec tous et on peut établir des conclusions et des plans d'actions en commun.



Les world cafés quant à eux subdivisent l'assemblée en sous-groupes également, mais chaque groupe va traiter les mêmes questions : on va créer des sessions de 20 à 30 minutes où l'on prend place à une table pour répondre aux questions ou aux problématiques, puis l'on va changer la composition des tables à chaque session afin que chacun est un aperçu de l'avis général. Enfin, l'assemblée se réunit en session plénière où l'on donne les idées principales qui ont émergées et les conclusions.

Workshops participatifs

On peut faire mention d'autres types d'événements comme les « workshops participatifs » où se fait un partage de savoir et qui sont des lieux de partage d'expérience. Ils se différencient des « formations » ou des « conférences » classiques par une participation accrue de chacun. Ils prennent des formes variées et des méthodes qui divergent, mais on s'y installe souvent en cercle pour marquer l'équité entre les participants. On y retrouve cette image de « formateurs-élèves » et « d'élèves-formateurs » décrite par Paulo Freire dans son livre « pédagogie des opprimés ».

Autre cas d'assemblées à analyser

Il existe beaucoup d'autres assemblées au travers du monde.

Des villes au travers du monde sont autogérées en assemblées, mais nous avons également été informés de l'existence de nombreuses coopératives créées en Grèce qui fonctionnent horizontalement en assemblées. Certaines d'entre elles ont choisi de ne pas réaliser de bénéfices, mais de les utiliser pour la création de nouvelles coopératives. Il semblerait que des projets de



magasins citoyens émergent pour vendre ces produits. Malheureusement les fonctionnements internes de ces coopératives n'ont pas encore été analysés, c'est un travail précieux qu'il reste à réaliser.

De plus, peu d'informations circulent sur le fonctionnement des assemblées des mouvements Zapatistes au Mexique qui seraient horizontales elles aussi, ou sur les méthodes de travail claires de ces assemblées qui existent depuis de nombreuses années, et dont un mouvement armé a émergé avec le choix d'un responsable exécutif : le commandant Marcos. Face au manque d'informations, il est difficile d'affirmer l'horizontalité de ces assemblées, mais il est clair qu'elles sont liées à cet esprit puisque ce sont des assemblées qui prennent les décisions. On peut espérer pouvoir, dans un avenir proche, en apprendre plus sur leurs méthodes.

En Amérique Latine existent un très grand nombre d'assemblées et de mouvements autogérés. Là encore, un énorme travail d'enquête reste à réaliser, de traductions de documents, et de mise en contacts des luttes et des expériences horizontales au travers du monde.

Caractéristiques communes

Pour revenir à notre sujet, les assemblées prennent donc différentes formes, des plus évoluées aux plus simples, mais ont toutes une base commune :



- Elles réclament soit un large « consensus apparent », soit le consentement de tous, pour prendre des décisions, et refusent généralement l'emploi du vote puisqu'elles désirent avoir l'accord de tous.
- Chacun peut demander la parole et s'exprimer.
- L'ordre du jour est généralement bâti avec l'accord de l'assemblée, bien qu'une proposition puisse être préparée à l'avance pour faciliter sa mise en place.
- On peut spécifier des rôles pour faciliter son fonctionnement : un ou plusieurs facilitateurs, quelqu'un pour faire le compte-rendu, des personnes pour notifier les demandes de prise de parole, etc.
- On emploie des signes visuels afin de faciliter la communication de masse.
- Une transparence totale est employée quant à la tenue de l'assemblée et des informations liées aux décisions à prendre, elle peut être diffusée en direct sur internet, son compte-rendu est en libre accès et repartagé.

Les outils collaboratifs

Il ne serait pas possible de passer correctement en revue l'existant sans mentionner le rôle fondamental des outils collaboratifs. Bien qu'ils soient tout à fait insuffisants à l'idéal horizontal et qu'un grand nombre des personnes qui ont expérimenté ces méthodes ont des idées extraordinaires pour développer de meilleurs outils informatiques pour tous.

Nous mentionnerons donc brièvement 5 types d'outils qui sont aujourd'hui les plus utilisés par les mouvements sociaux qui se déclarent horizontaux.

Nous pourrions discuter des web-TV, web-radio, ou création de sites mais ce



sont plus des outils de l'agir que des outils collaboratifs.

Les serveurs audio

C'est généralement un outil appelé Mumble qui est employé car il est open-source.

Ces outils permettent de discuter en direct par voix dans des salles virtuelles que l'on rejoint pour discuter. Ils disposent d'un chat écrit qui permet l'utilisation de signes, et le mouvement occupy met à disposition son serveur audio pour ce type de mouvements (www.occupytalk.org).

On peut créer des salles privées ou publiques, et elles disposent de nombreuses autres configurations.

C'est donc une multi-conférence audio, où l'on peut faire des réunions ou simplement se transmettre des nouvelles et discuter.

Les Pads

Qu'il s'agisse de piratepad (libre) ou de titanpad (propriétaire gratuit), ce sont des outils extrêmement utilisés car ils permettent la rédaction de documents en communs en temps réel, à l'image des googledoc mais en plus pratique, et ils disposent également d'un chat écrit.

Ces documents peuvent être sécurisés ou non une fois de plus. Ils sont très utilisés pour les comptes rendus de réunion avec plusieurs rédacteurs, en particulier lorsqu'il faut opérer des traductions simultanées, mais aussi pour tous types de textes : tracts, tutoriel, invitation à un événement, etc.



Framadate et Doodle

Le framadate est logiciel libre sur internet qui permet que chacun spécifie ses disponibilités pour organiser des rendez-vous qui correspondent le mieux aux disponibilités d'un groupe, ou même d'un grand nombre de personnes.

Il peut également être utilisé comme système de vote à choix multiples, puisque l'on peut insérer toute information dans des cases que nous cochons pour mettre des disponibilités.

Les votes à choix multiples trouvent leur utilité même dans la pratique du consentement de tous, mais ils ne vont généralement jamais être utilisés au moment final de la décision, mais plutôt, lors de la mise en place de propositions ou pour des dispositions d'ordre exécutive.

Il n'existe pas encore d'outil capable d'offrir un consentement de tous à large échelle, bien qu'il soit tout à fait développable.

Plateformes collaboratives

Il en existe plusieurs dont aucune n'est suffisamment développée pour le moment. On peut les voir comme des Facebook améliorés. On peut y créer une page de groupe mais beaucoup d'options supplémentaires de travail seront à disposition. C'est souvent n-1.cc qui sera choisie car elle permet d'insérer des Pads dans la page du groupe.

Les entreprises créent généralement leurs propres plateformes collaboratives à partir de plateformes existantes open-source (l'une des plus répandues étant ...)



Ces plateformes ne sont pas encore adaptées aux « organigrammes vivants ».

Mailing lists

Les mailing-lists que l'on ne présente plus généralement permettent l'envoi de mails groupés de façon très facilitée et sans nécessairement partager les mails de tous avec tout le monde.

On peut en envoyant un email à une seule adresse, que tous ceux qui se sont inscrits à la mailing-list reçoivent cet email et puissent y répondre (en fonction des configurations).

Les Maps

Un grand avenir est promis à ces outils qui commencent à peine à voir le jour dans des formes encore trop basiques. Il existe différents types de « maps » : les mindmaps ou carte heuristiques, et les maps géographiques (comme demosthilia : <http://demosalithia.fr/index.phtml>).

Les premières permettent de représenter visuellement des organigrammes vivants par exemple, ou tous types d'information. Elles sont réellement très utiles pour un grand nombre d'activités.

Les secondes permettent de localiser des groupes et des individus, tout en ayant accès à minima à une adresse web ou un contact pour pouvoir suivre ce que ces groupes, ou ces individus sont en train de faire ou les contacter.

Il n'existe pas encore de « maps » qui puissent faire les deux : changer de référentiel de thèmes à la géographie par exemple, sur un même outil de



forme « map ». Un gros travail est à réaliser sur le développement de ces outils.



L'idéal horizontal

Le tour rapide de ce qui tend vers cet esprit dans le monde apporte déjà des clés extraordinaires pour imaginer un monde meilleur, toutefois, nous aurions pu aborder d'autres expériences passionnantes, et il en existe certainement un nombre plus important dont la plupart d'entre nous n'ont encore jamais entendu parler.

Il est temps aborder l'idéal horizontal au travers d'études de terrain, d'expériences et de conclusions plus personnelles. Il n'a pas été possible de trouver de références qui décriraient des éléments comparables ou liés à ce qui va être décrit ici. Un grand nombre de parallèles auraient pu être établis avec les sciences physiques ou la biologie, mais les compétences nécessaires, le temps, et les moyens ont manqué pour se faire.

Ce travail à l'origine a trouvé ses sources sur une volonté ferme d'unir les luttes, et les citoyens, dans une opposition au système existant, au sein d'une même organisation, avec une volonté tout aussi ferme d'atteindre nos objectifs, tout en nous adaptant à ce qui est essentiel pour chacun.

Tâche difficile s'il en est, il n'y a plus à l'heure actuelle de réception d'objections fermes argumentées au système proposé ici, parmi tous les individus qui ont pu en entendre parler. Dans le pire des cas, cela a suscité de l'incompréhension face à tant d'éléments nouveaux : d'où la nécessité également de l'écriture de ce livre afin de continuer ce travail de terrain.

Nous sommes nombreux à être assurés que le système proposé ici est un réel début de solution à nos problèmes d'aujourd'hui : les bases d'une alternative que nous attendons tous. Celle qui fera que les êtres humains



vivent tous dans un monde meilleur. Bien entendu, cela n'empêche en rien de l'améliorer, et peut être ne représentera-t-elle pas une solution à nos problèmes de demain.

Le besoin de développer les outils manquants à un accomplissement complet de son essence est primordial, mais ce système d'organisation peut dans tous les cas s'adapter à son environnement, et reproduire des fonctionnements existants considérés moins performants, si une obligation due au contexte, ou au manque d'expérience, l'impose.

Élément inattendu à l'origine, il s'avère que le résultat d'une volonté d'unification semble également plus efficace que tout système existant, puisqu'en plus de pouvoir les reproduire s'il on y consent, il peut surtout les dépasser.

Nous allons donc à présent « revenir à l'essentiel », en nous intéressant à ce que tout individu puisse trouver sa place dans un système qui lui donne la possibilité de travailler avec tous les autres dans un intérêt commun, à la condition qu'aucun individu n'en exploite un autre.



Revenir à l'essentiel

Au travers de nos expériences, quatre éléments ont été mis en évidence comme qui posant blocage dans l'atteinte d'un consentement de tous, ou qui mettent en danger le système en déclenchant des prises de contrôle et des conflits.

Si l'un de ces principes est bafoué, on peut considérer que la porte s'ouvre à notre exploitation.

A moins d'une règle consentie au préalable par l'individu dans un espace holoptique, il devrait être interdit que :

- La décision implique d'utiliser l'énergie d'un autre être vivant, de porter atteinte à son intégrité physique, ou de s'approprier les fruits de son travail, sans son consentement.
- La décision implique de s'approprier un bien collectif sans le consentement de ce collectif.
- La décision implique de changer une règle, ou un objectif, auquel un autre être vivant serait soumis sans son consentement.
- La décision implique de parler au nom de quelqu'un d'autre, de quelque façon que ce soit, sans son consentement.

Il semble en effet que le consentement dans un espace holoptique soit le réel fondement de l'absence d'exploitation, et ces données spécifient les éléments qui reviennent lorsqu'on fait fonctionner l'intelligence collective, malgré qu'ils soient parfois occultés dans les visions horizontales.

Dans le monde d'aujourd'hui, ces principes sont bafoués en permanence. On parle en notre nom : « les habitants de mon pays pensent que... » ; Des



règles sont décidées par des institutions face auxquelles nous n'avons rien à dire ; la valeur réelle de votre travail ne nous revient pas telle quelle, etc.

Quant à nos biens collectifs, ils fondent comme neige au soleil : les biens publics sont privatisés en masse selon les idées d'un économiste fou qui arrange les puissances économiques, sans que nous ayons consenti à donner un tel pouvoir à ces groupes financiers.

Mais ces règles restent très générales et ne sont pas encore suffisantes pour gérer une collectivité. Nous ne pourrions pas toujours décider de tout ce qui nous concerne directement, et nous allons établir des moments où l'on souhaite venir apporter notre capacité à faire évoluer un ensemble, et d'autres où l'on préfère la mettre en « pause » pour nous occuper d'autres choses.



Définir l'horizontalité

Comme nous l'avons vu cette question est plus difficile qu'il n'y paraît au premier abord. On remarque chez ceux qui se déclarent horizontaux des modes d'organisations différents.

De façon générale, nous pourrions la définir comme suit :

L'horizontalité repose sur le principe d'une équité décisionnelle parfaite entre tous les membres d'une organisation, ou chaque partie d'un accord. Elle a pour prérequis un holoptisme idéal au sein de cette organisation, et une transparence totale quant aux données liées à un quelconque accord.

Cette définition, bien que valable, ne saurait retraduire l'ensemble de l'idéal horizontal. En amont existent de nombreux fondements, et d'une telle définition découle d'autres caractéristiques précises. Mais il s'agit également de comprendre que comme tout idéal, l'horizontalité ne saurait surgir par un simple modèle organisationnel : un idéal est quelque chose vers lequel on tend, et l'atteindre réclame le dépassement de soi, c'est-à-dire, une synergie parfaite entre plusieurs individus.

Au sein de cette définition, deux paramètres émergent.

Le principe d'équité décisionnelle dont nous avons déjà discuté. C'est un premier parti pris qui réfute la notion la plus répandue qui prétend qu'il faut une égalité décisionnelle entre tous. Mais il semble difficile, voire impossible, d'établir une équité décisionnelle réelle en dehors d'un système qui serait entièrement horizontal, c'est-à-dire qui respecterait l'ensemble des caractéristiques que nous allons décrire.



En effet, la problématique majeure de l'équité à large échelle est que c'est une notion relative, et elle est ainsi manipulable par des personnes mal intentionnées bien que l'idée en elle-même soit plus juste.

Pour se représenter ce que l'équité apporte à l'égalité, il suffit d'observer un parcours sportif ovale, dont les coureurs ne partent sur la même base de départ car ceux qui sont à l'intérieur du cercle ont moins de distance à parcourir. Au final, il y a égalité de la distance parcourue par les coureurs mais au départ, il y a équité de départ, et non égalité de départ. C'est le même principe employé pour l'impôt proportionnel : si l'on gagne plus, on paye plus d'impôts. Ce n'est pas égal, mais c'est équitable.

Ainsi de la même manière un point de vue est prioritaire sur celui de l'autre pour de multiples raisons : en raison d'une expérience acquise forte sur le sujet, ou simplement parce qu'il n'a qu'une préférence alors que l'autre est fondamentalement contre l'un des choix. Le principe du consentement de tous laisse la liberté d'être à chacun, tout en permettant de prendre des décisions tous ensembles.

De plus, nous ne sommes également concernés par le sujet abordé : si nous demandons en Arabie Saoudite aux révolutionnaires hommes et femmes, la priorité de la lutte sur les droits des femmes, pensez-vous qu'ils seront également concernés par le sujet ?

Enfin, l'équité décisionnelle implique la participation de chacun aux décisions, mais sommes-nous tous directement concernés par tous les sujets ? Devriez-vous avoir votre mot à dire sur l'usage qu'il conviendrait de faire d'un terrain municipal d'une ville située à 800 Km de chez vous ?

Et puisque tous les exemples ne sont pas aussi clairs que le parcours



sportif pour mesurer l'équité : comment assurer qu'un concept d'équité ne voit pas apparaître des abus ? Il faut pour cela un système plus harmonieux que celui que nous employons aujourd'hui dans nos démocraties.

L'autre notion, l'holoptisme, représente un idéal vers lequel on ne peut pour l'instant que tendre, en nous efforçant d'en faire un dogme, mais qui manque des outils à sa réelle mise en œuvre, et peut nécessiter dans certains cas quelques mesures d'exceptions : Est-ce que l'on pourrait imposer une réunion tenue secrète pour des raisons sécuritaires d'être partagée de façon transparente dans un monde où la violence règne toujours ?

Mais l'holoptisme est une caractéristique si essentielle au principe d'équité décisionnelle qu'il ne peut pas être séparé de l'idéal de l'horizontalité. Pour une raison évidente : si vous cachez des informations utiles lors d'une prise de décision, positives ou négatives, c'est de la manipulation, ou tout au moins un frein à l'atteinte de la meilleure décision possible.

C'est bien au travers de l'équité décisionnelle entre chacun et de l'holoptisme que se bâtit toute organisation horizontale, et les autres caractéristiques sont par la suite un prolongement presque naturel de cette pratique, basées sur l'auto-apprentissage des problématiques nouvelles créées.



Les 5 caractéristiques fondamentales de l'horizontalité

Il existe 5 caractéristiques essentielles qui sont interdépendantes pour appliquer l'horizontalité. Elles représentent les fondements de tout système qui se prétend horizontal et permettent, même prises indépendamment, d'améliorer notre société. Toutefois, l'horizontalité réclame leur mise en œuvre complète.

Elles sont relativement simples à partager avec le plus grand nombre, et peuvent représenter les bases d'une alternative de société commune à partager.

Nous pouvons avoir des problématiques liées aux outils, ou à des gestions particulières, qui pour un ensemble de raisons peuvent poser problème à l'atteinte d'un consentement de tous dans un délai ou un coût raisonnable.

Nous pouvons ainsi de toute façon obtenir un consentement sur une règle plus large de fonctionnement que nous pourrions revoir plus tard. Lorsqu'un individu rejoint un groupe préexistant, il lui est généralement demandé de consentir aux règles en places à son arrivée, en sachant que puisqu'elles sont évolutives, il aura l'occasion de les revoir en personne.

Enfin, plus nos outils et nos consciences se seront développés et plus nous pourrions mettre en place une meilleure horizontalité : au sens qu'elle tendra de plus en plus vers l'essence de son idéal.



Première caractéristique : la recherche d'un maximum d'holoptisme

Selon Jean François Noubel, l'holoptisme est « la capacité de tous les participants de percevoir en temps réel les manifestations de tous les autres membres de l'organisation. »

C'est un concept qui va bien plus loin que la simple transparence. Il s'agit d'une transparence totale en temps réel à laquelle s'ajoute une simplicité d'accès à l'information permettant à chacun de voir aisément l'ensemble de ce qui se passe.

Ajouter un facteur temps au concept de transparence est un élément clé dans le monde d'aujourd'hui où tout va de plus en plus vite.

D'autre part, avoir à cœur d'apporter une facilité d'accès à l'information est tout aussi essentiel. Si je fournis par exemple l'ensemble des comptes rendus de réunion hebdomadaires de 300 groupes de travail différents, personne ne prendra le temps de tous les lire. Il faut donc trouver des méthodes qui permettent à chacun de suivre ce qui se passe le plus aisément possible, afin d'être réellement holoptique.

Pour se faire, en vaste nombre, il faut prioriser les informations en offrant à chacun à minima, les informations liées aux décisions qui le concerne, c'est-à-dire celles qui sont liées aux ensembles auquel il appartient.

Il faut pouvoir avoir les détails liés à nos ensembles d'activités directes, tout en ayant un angle de vue général (dé-zoomé) de l'ensemble de l'organisation.



L'holoptisme est présent naturellement dans un petit groupe dont les membres sont proches géographiquement : dès que je m'installe à la table de réunion, à condition que la table soit ronde, je pourrais percevoir en temps réel les réactions de chacun. Il est par contre bien plus difficile de l'appliquer dans une très grande organisation.

La recherche de l'holoptisme au travers d'un outil type internet est un prérequis à tout système qui se prétend horizontal qui dépasserait le cadre d'un petit groupe.

En effet, puisque on ne peut prendre une 'bonne' décision qu'avec l'ensemble des paramètres requis pour cette décision, il faut avoir un angle de vue qui soit le plus complet possible lorsque l'on prend cette décision. Si vous ne voyez pas suffisamment ce qui se passe au travers de votre groupe, vous aurez besoin d'un 'chef' pour vous guider quant à la conduite à tenir.

C'est la raison pour laquelle auparavant il ne nous était pas possible de travailler horizontalement dans un trop grand groupe. Nous n'avions pas les moyens de communication suffisants pour partager avec tous l'information utile. Il nous fallait donc centraliser l'information vers un «Général» qui devenait le seul à être capable de prendre la meilleure décision, puisqu'il était le seul à percevoir l'ensemble de l'échiquier.

C'est pour cette raison que les groupes 'horizontaux' d'avant l'ère d'internet étaient toujours des groupes de nombre restreint. Nous n'avions pas les moyens techniques suffisants pour permettre à un grand nombre d'individus de partager l'information avec suffisamment d'efficacité pour prétendre travailler horizontalement.

Cette caractéristique n'est pas seulement utile pour prendre des décisions,



mais aussi pour établir de meilleures propositions, exécuter les tâches avec plus d'efficacité, ou prendre tous types d'initiatives. Elle permet également de limiter les répétitions d'un même travail au sein d'une même organisation en déployant bien plus intelligemment les efforts de chacun.

Mais même aujourd'hui, les outils comme les mindmaps, plateformes collaboratives, les pads, .., qui permettent un meilleur holoptisme à large échelle nécessitent d'être davantage développés et requièrent pour le moment un accès à internet. Chaque année, de nouveaux outils de travail collaboratif émergent qui permettent à chacun de mieux suivre ce qu'il se passe dans son organisation, mais le développement d'un nouvel outil s'impose qui répondra aux spécificités décrites ici.

L'holoptisme est donc à la fois une force, mais aussi une limite pour ceux qui veulent travailler horizontalement dans une très grande organisation, puisque si l'on 'coupe' leurs moyens de communications interne, ils devront à nouveau centraliser l'information et réduire considérablement leur efficacité, voire trahir dans une certaine mesure l'esprit horizontal du groupe en ouvrant la voie aux manipulations.

A l'échelle d'un État, si vous n'avez pas aisément accès aux réunions de vos ministres en direct sur internet (sauf en cas d'exceptions et admise par les règles en vigueur décidées horizontalement), votre État ne cherche pas à être holoptique. On peut noter que les États où il y a le moins de corruptions sont ceux qui ont le plus de transparence, mais qu'aucun État n'a jamais été jusqu'à atteindre la recherche d'un réel holoptisme.



Deuxième caractéristique : La recherche du consentement de tous

Avoir toutes les informations utiles permet donc à chacun d'être capable de prendre la meilleure décision au travers de son vécu, de ses apprentissages, et de ses émotions. Mais sommes-nous tous capable de discerner, au travers d'un ensemble de point de vue, quel est le meilleur ? Sommes-nous tous capables d'avoir à chaque moment un point de vue important sur tous les sujets ?

Le vote à la majorité (A ou B ou C) tend à considérer que l'avis de la 'majorité' est le bon, ou plutôt que c'est le moyen le plus simple d'avoir une décision rapide qui obtient la satisfaction 'du plus grand nombre'.

Le système pyramidal privilégie le point de vue du 'chef', qui reste privilégié par le fait qu'il dispose de davantage d'informations comme nous l'avons vu précédemment.

Il existe d'autres types de votes, schématisés entre votes préférentiels (A meilleur que B meilleur que C), ou les votes à choix multiples (A et B mais pas C), qui permettent d'avoir une meilleure idée de ce que veut réellement le peuple.

D'autres méthodes de vote peuvent être développées, plus efficaces avec des mises en place participatives de propositions laissées ouvertes, la récolte d'objections argumentées à large échelle, etc.

Hitler ne serait jamais arrivé au pouvoir avec un vote préférentiel car malgré qu'il ait reçu la majorité avec un vote basique à la majorité, un grand nombre de personnes était fondamentalement contre Hitler, tandis



qu'une majorité plus grande pouvait consentir sur d'autres candidats. Par ricochet, il n'aurait évidemment eu aucune chance d'arriver au pouvoir avec une recherche du consentement de tous.

Les méthodes horizontales se caractérisent par un effort soutenu en vue d'atteindre le consentement de tous lors de la décision, ou à minima un très large consensus apparent (généralement un minimum de 80% à 90% même en très grand nombre).

Lorsque l'on parle d'une méthode qui privilégie le fait d'obtenir le consentement de tous pour prendre une décision, les personnes peu au fait de cette technique vont généralement invoquer que 1- C'est impossible en grand nombre, et/ou 2- Ça prendrait trop de temps, et/ou 3- Ça laisse un pouvoir décisionnel aux 'incompétents', et/ou 4- La nature humaine est trop individualiste et chacun campera sur la position qui l'avantage le plus.

Ces arguments sont logiques : Si on imagine une grande assemblée, ouverte à n'importe qui, dans laquelle nous décidons que les décisions se feront au consentement de tous les présents et qu'un grand nombre d'individus se présentent, chaque individu aura un pouvoir très important puisqu'il pourra bloquer toute décision contraire à son point de vue. Comme il y a un grand nombre de participants, il semble impossible d'imaginer écouter tout le monde sans prendre un temps considérable et sans permettre de toute façon que tous assimilent les interventions de chacun. C'est la méthode employée notamment par les mouvements du 15M (Les Indignés) et les mouvements Occupy.

Ceux qui pratiquent ces assemblées en reconnaissent les limites : de leurs propres témoignages, les assemblées peuvent être très longues sans être



productives, et deviennent parfois antidémocratiques. On peut y passer trop de temps à débattre sur les mêmes points, voir des polémiques se déclencher, des clans se former, et des rivalités personnelles apparaître. L'information ne circule pas toujours, et on y vote parfois sous pression sans avoir une compréhension suffisante de la décision à prendre.

A l'inverse, tous les arguments contre la notion de consentement de tous sont généralement anéantis par l'expérimentation de la prise de décision au consentement de tous dans un petit groupe, en particulier si les individus se font confiance (ou pratiquée au travers d'un cadre de travail qui résout ses limites), et permet finalement d'obtenir la meilleure décision qui soit, et qui satisfait réellement tous les participants.

On voit donc ici déjà apparaître de nouvelles limites liées aux systèmes horizontaux liées à la circulation de l'information, et au nombre de participants. Mais chaque système a ses limites, et c'est pour cette raison que l'on crée d'autres règles pour palier à ses limites, tout en tirant le bénéfice de ses apports.

Ainsi, les assemblées populaires ouvertes de ces mouvements ont commencé à instaurer des principes au travers de l'apprentissage de leurs expériences. Ce qui nous amène aux méthodes de tenue d'assemblée. Par exemple, une proposition pour être présentée se doit d'être 'complète' en expliquant le quoi, le pourquoi, et le comment. Elle sera généralement préparée ou retravaillée dans un sous-groupe en cas de blocages. Certaines assemblées ont défini que celui qui bloque une décision doit faire une contre-proposition. Autant de petits principes qui ne sont que des exemples d'une adaptation qui finit par résoudre progressivement les différents problèmes rencontrés, même en restant dans de difficiles cas de figure.



Par ailleurs, l'holocratie définit clairement ce qu'est une objection argumentée valide, et suivant son exemple, chaque groupe peut définir, au consentement de tous, les limites des objections argumentées pour être considérées valides. Autrement dit, il devient plus difficile de bloquer une décision sous de faux prétextes.

Le principe même du consentement est souvent mal compris. Obtenir un consentement ne signifie pas que l'autre n'aurait pas préféré prendre une décision différente. Le consentement c'est de dire: « Je préférerais Y plutôt que X, mais je n'ai d'objection argumentée forte contre X.»

On peut percevoir l'objection comme une sonnette d'alarme. Un « Non, parce que... » Ferme et justifié par le fait la proposition telle qu'elle est présentée n'est pas juste un potentiel d'amélioration, mais va créer un recul sur la capacité actuelle du groupe à atteindre ses objectifs. Les « oui, sous telles conditions », et les « non, parce que ... » deviennent des conditions requises à la décision collective, là où la préférence est mise de côté à la fin du processus. Une simple préférence entre deux choix ne devrait donc pas pouvoir bloquer une décision, mais une sonnette d'alarme de l'un des participants ne devrait jamais laissée être ignorée.

L'atout majeur de cette méthode repose sur le fait qu'une sonnette d'alarme forte et justifiée par une expérience est généralement toujours bonne à prendre en compte même si la majorité ne la perçoit pas. Il ne faut pas ignorer cette expérience sous prétexte qu'elle n'a pas été vécue par la majorité du groupe. Elle est toujours valable et très importante. Elle garantit la cohésion du groupe, et permet de prendre des décisions de bien meilleure qualité lorsque le processus de prise de décision est bien mené.



En appliquant ce principe correctement, on découvre que l'on peut toujours résoudre la problématique initiale qui a amené la proposition tout en prenant en compte les sonnettes d'alarme de chacun. Ainsi, il ne s'agit pas simplement d'amender la proposition au travers de réactions ou de points de vue, mais ensuite d'améliorer la proposition grâce aux objections argumentées qui sont des alarmes fortes. La proposition présentée est imparfaite, et la décision la plus juste émergera des objections sur cette proposition.

« Je ne veux pas le bonheur de tout le monde, je veux le bonheur de chacun » Boris Vian

De plus, comme nous allons le voir, il ne s'agit pas non plus de prendre chaque décision quotidienne au consentement de tous. Ni que tout le monde doit participer à toutes les décisions. C'est simplement un principe général fondamental qui réclame que l'on prenne plus de temps pour les grandes décisions importantes, tout en garantissant qu'elles ont l'accord de chacun, et qu'elles soient de la meilleure qualité possible. Lorsque vous êtes dans un groupe de travail au sein duquel vos alarmes sont toujours prises en compte, le climat de confiance qui émerge est tel, que la fluidité des décisions devient de plus en plus optimale.

Endenburg l'exprime ainsi : « Les décisions quotidiennes ne requiert pas de consentement car elles sont prises au sein de politiques déjà convenues par le cercle ».

Dans le cas de décisions qui posent problème quand à l'atteinte d'un consensus important, ou simplement lorsque le besoin s'en fait sentir, c'est en amont que nous rechercherons le consentement : au niveau de la



gouvernance. Tel sujet n'obtiendra pas le consentement dans un délai raisonnable, donc nous allons consentir d'une autre méthode pour prendre ces décisions. En réalité, nous passons la question à un niveau plus exécutif dans lequel nous pouvons centraliser et accepter que l'on se passe de notre consentement, puisqu'il aura été obtenu au sein d'une politique plus générale, pour un temps donné.

Additionné au principe d'avoir des règles évolutives, cela ne pose aucun problème : nous pourrions revoir régulièrement nos modes de fonctionnement et les améliorer, même en cas d'erreur (qui devient de fait un apprentissage), et nous avons moins à craindre d'expérimenter, puisqu'au pire des cas, nous aurons évolué.

Le dernier point noir qui revient souvent c'est : Que faire si une personne mal intentionnée participe à ce processus d'un consentement de tous ? Ou simplement quelqu'un qui fait passer son intérêt de servir de ce principe pour créer des blocages et des mauvaises décisions ?

En réalité, une personne mal intentionnée ou qui n'a pas à cœur l'intérêt général dans une décision collective va rapidement être identifiée au travers de ces processus, et faire passer son intérêt personnel n'est pas toujours négatif (cela dépend de la raison d'être du groupe).

Toutefois, comme nous allons le voir, il existe des sécurités qui vont garantir qu'au contraire, ce système va vous protéger beaucoup plus qu'un autre. D'ailleurs retournez le problème : Si vous avez le pouvoir d'objecter avec un bon argument sur une mauvaise décision, n'êtes-vous pas vous même le garant qu'une personne mal intentionnée ne puisse pas nuire de façon conséquente au groupe ? Puisqu'il ne pourra pas prendre des décisions



négatives, que pourra-t-il faire ? Bloquer de bonnes décisions ? Si vous avez bien défini ce qu'est une objection argumentée valide et user d'un bon processus, vous pourrez palier à ce risque. Il est également tout à fait possible de mettre en place un processus d'exclusion pour les personnes qui agissent contre l'intérêt du groupe en allant à l'encontre de sa raison d'être ou contre ses règles. Comme nous allons le voir, de nombreuses méthodes permettent une fois de plus de réduire, voire d'annihiler, ces limites bien plus d'ailleurs que dans les systèmes pyramidaux classiques.

Nous verrons dans la partie méthode du livre les processus concrets de prise de décision au consentement de tous qui varient en fonction du contexte, du nombre de participants, de la nature de la décision, ...

On peut également noter qu'au cours des centaines de réunions vécues au cours de nos expériences, nous n'avons jamais échoué à obtenir le consentement de tous, et nous n'avons cessé d'être fasciné par la qualité finale des décisions prises. Malgré tout, lors de très grandes assemblées (bien différentes des réunions), on peut parfois échouer à obtenir le consentement de tous immédiatement, ce qui est généralement un signe que la proposition mérite d'être retravaillée. Accepter un large consensus apparent est également un choix possible, et beaucoup plus aisément atteignable même en très grand nombre, mais il faut tout de même avoir cherché à atteindre 100% en écoutant chaque objections et en tâchant de les résoudre, avant d'accepter un consentement plus restreint si le temps vient à manquer.



Troisième caractéristique : Un système évolutif

Le fonctionnement du groupe et de l'organisation est généralement spécifié au travers d'un règlement intérieur. Il peut être tacite dans de petits groupes ou de petites structures, mais il doit être explicite dans de plus larges organisations. L'organisation horizontale a besoin elle aussi d'un cadre de travail clair, et peut se donner des objectifs bien définis (bien que de nouvelles visions stratégiques d'atteinte des objectifs émergent).

Mais dans notre vie quotidienne, évoluer est une évidence : Appliquer vous à titre individuel exactement les mêmes principes aujourd'hui qu'il y a 10 ans ? Avez-vous les mêmes objectifs aujourd'hui qu'il y a 10 ans ?

Notre façon de voir le monde et les règles que l'on s'applique évoluent au travers de l'apprentissage et de notre environnement. Et il en va de même de nos objectifs qui se doivent de s'adapter au contexte, et à notre propre évolution. Pourtant les organisations classiques appliquent généralement les mêmes règles de fonctionnement sur de très longues périodes, et leurs objectifs sont souvent très rigides. Nos démocraties n'ont pas su s'adapter en faisant face à des pouvoirs économiques concentrés de plus en plus puissants, ou au pouvoir grandissant des mass-médias, car elles n'ont pas su s'adapter à un monde qui a changé.

Les entreprises d'aujourd'hui éprouvent d'énormes difficultés à réagir et s'adapter rapidement dans un monde qui va de plus en plus vite (un des exemples les plus marquants étant la faillite de Kodak qui n'a pas vu venir suffisamment tôt la fin des pellicules photos au bénéfice du numérique et se reconvertir).



L'adaptabilité est à la fois un prérequis à l'horizontalité puisqu'elle nous pousse vers elle, mais aussi une conséquence du fait de travailler horizontalement. Au sein du groupe, l'auto-apprentissage, caractéristique de l'intelligence collective originelle, est très présent dans un environnement horizontal. Chacun apprend au travers des autres, et l'organisation dans son ensemble apprend elle aussi en fonction de ses erreurs.

Lorsque le groupe ou l'organisation va rencontrer un problème, elle va le régler rapidement grâce à l'intelligence collective créée par ces modes de fonctionnement. L'organisation va donc s'adapter à la fois au contexte et à ses membres. Le cadre de travail général de l'organisation et les cadres de travail spécifiques de ses groupes vont donc évoluer sans cesse.

Les règles que vous trouverez appliquées chez les indignés à leurs débuts ne sont donc pas tout à fait les mêmes que celles que vous trouverez aujourd'hui, qui sont-elles mêmes différentes de celles que vous découvrirez dans une année. On garde une essence tout en se servant des problèmes pour faire progresser l'ensemble de l'organisation dans le respect de cette essence.

Cette caractéristique est extraordinaire car un système qui n'évolue pas placé dans un monde qui lui évolue est voué à l'échec tôt ou tard. Nous allons donc revoir régulièrement à la fois notre 'gouvernance', ou notre cadre de travail, nos règles, mais aussi notre stratégie générale.

La question récurrente qui émerge lorsque l'on présente le fait que le système d'organisation et les objectifs sont évolutifs est : « qu'est-ce qui vous garantit que ne soit pas pervertie l'essence de votre organisation ? »



Par exemple, si l'on exigeait de nos démocraties de revoir régulièrement nos constitutions, qu'est ce qui nous garantirait que la nouvelle constitution ne soit pas pire que la précédente en instaurant un système moins démocratique ?

C'est malheureusement ce qui arrive en ce moment, puisque nos gouvernants changent les constitutions sans nous consulter, ce qui est un non-sens, puisque ceux qui ont le pouvoir en démocratie ne devraient pouvoir changer seuls les règles du pouvoir.

Il existe au moins trois réponses pour répondre à ce problème qui peuvent être proposées et cumulées.

Tout d'abord, nous pouvons définir la raison d'être de notre système, c'est à dire son essence au travers de grands principes fondamentaux. Cette raison d'être serait une « supra-constitution », simple et courte, que les constitutions, devenues évolutives, se devraient de respecter.

Appliquée à la démocratie, elle aurait permis de spécifier les grandes règles essentielles d'écriture d'une constitution pour qu'elle soit considérée comme démocratique, ou elle pourrait garantir simplement les fondements idéologiques de la démocratie, et les raisons pour laquelle nous ne voulons pas de dictature. Elle serait suffisamment large pour ne pas influencer la constitution, mais suffisamment claire pour garantir que l'on ne retourne pas en dictature.

Changer cette supra-constitution devrait requérir des conditions complexes d'un consentement très vaste de chaque citoyen. Et le peuple reste de toute façon au final le premier garant de ces valeurs.



Mais surtout, la véritable clé réside dans la façon dont nous écrivons notre constitution. A l'heure actuelle ce sont les gens au pouvoir qui changent les constitutions. Puisque les constitutions définissent les règles de gestion du pouvoir et leurs limites, nous sommes face à un conflit d'intérêt considérable : Si un président peut changer les limites de son propre pouvoir, il peut décider de s'allouer tous les pouvoirs tout en considérant que c'est une bonne idée, même en étant bien intentionné.

Pour continuer dans l'exemple 'démocratique', il va de soi que les constitutions ne peuvent pas être écrites par les gens de pouvoir. Elles doivent être écrites de façon transparente, simple, et citoyenne. Grâce à la transparence et à la simplicité d'écriture, chaque citoyen sera le garant que la nouvelle constitution soit plus évoluée que l'ancienne, et certainement pas l'inverse.

De plus penser qu'une constitution évolutive écrite ainsi empirerait revient à dire que nos enfants seraient plus stupides que nous, ce qui est un non-sens, lorsqu'on croit en la notion d'évolution.

Au final, on doit ainsi mettre en avant le rôle fondamental de l'éducation dans notre société qui reste le meilleur investissement possible : avec ces caractéristiques, une éducation de qualité est le premier garant qu'un tel système ne fera qu'évoluer de plus en plus, et à grand pas. Pour une organisation plus petite, c'est l'auto-apprentissage qui va, sur la durée, partager l'esprit de l'organisation.

L'horizontalité par le mode de fonctionnement de la prise de ses décisions garantit en elle-même que les règles seront consenties par tous (ou un très large consensus) et au travers d'une transparence en temps réel. Ainsi, ces



règles ne pourront pas réellement dés-évoluer à moins que les citoyens aient reçus, en écrasante majorité, moins de savoir que leurs prédécesseurs.

Et de façon générale, toute organisation dispose d'une raison d'être tacite ou explicite, qui a poussé ses initiateurs à choisir de la créer, et qui se transmet aux nouveaux venus. Dans une organisation horizontale et surtout de nos jours, ceux qui ont créé l'organisation ont choisi de travailler ainsi pour des motivations fortes qui font partie de la raison d'être de leur organisation. Cette essence commune si elle est notifiée peut devenir la garante qui permet au système d'évoluer tout en garantissant qu'il ne soit pas perverti et ceux qui la constituent en sont les premiers garants.

Quatrième caractéristique : Une architecture vivante avec un leadership du moment

Avec un leadership du moment

Dans une organisation horizontale, on dit souvent qu'il n'y a pas de hiérarchie. Cela peut être vrai puisque ça dépend de ses membres, mais on préférera dire qu'il n'y a pas de hiérarchie statique ou figée, puisque les organisations horizontales n'empêchent pas d'avoir des « leaders » et des responsables exécutifs.

La réalité est donc qu'il n'existe pas de hiérarchie statique dans un système horizontal où chaque élément est replacé dans son contexte avec une temporalité. Par exemple, dans votre groupe vous pouvez être le leader



exécutif sur le champ que vous maîtrisez mieux que les autres, pour un temps donné, tandis que votre compagnon deviendra le leader sur un champ qu'il maîtrise mieux que vous.

La notion de leadership a été dévoyée par le système en place, qui présente le leader comme un chef unique qui aurait le pouvoir sur le groupe. Dans un groupe fonctionnant naturellement le leadership va varier d'une personne à l'autre en fonction du moment. En définissant par exemple une fonction très précise, et évolutive, à un responsable exécutif ainsi qu'une durée de mandat (avant même de parler de qui peut se charger de ce rôle), le groupe peut ainsi changer de leader en fonction de la nature de la tâche qu'il est en train d'exécuter.

Il en va de même pour des groupes de gestion : en leur attribuant des fonctions plus précises et évolutives, on peut multiplier la synergie, et des rapports de pouvoirs qui s'alternent en fonction du besoin de l'ensemble.

De nouvelles méthodes de gestion des rôles et des redevabilités, comme les réunions de gouvernance de l'holocratie, ont fait leur apparition et permettent de changer en temps réel le rôle exact d'un responsable ou d'un groupe, en fonction des besoins et des tensions qui émergent dans l'organisation. C'est au travers du consentement des membres du groupe qu'un responsable est choisi ou remplacé ou que son rôle est changé. La sociocratie nous propose le principe du 'vote sans candidat', qui n'est en fait pas réellement un vote, mais qui permet de mettre en place un leadership tournant au sein du groupe en définissant fonction, qualités requises, puis durée de mandat, avant même de choisir la personne la plus adaptée au consentement de tous. De plus, ce mode de fonctionnement permet d'éviter que ceux qui veulent le pouvoir se présentent pour l'obtenir : ils



sont poussés en avant par les autres en fonction de leurs qualités.

Des leaders naturels peuvent aussi émerger l'espace d'un moment, portés par leurs cœurs, et admis par les autres. Ils prennent l'initiative pour un moment, mais cela ne signifie pas que ce seront encore eux qui prendront l'initiative une prochaine fois.

C'est pour cette raison que prétendre que nous avons besoin de chefs est à la fois faux et vrai. Si le groupe de dauphin est attaqué par un requin, il faut bien que l'un d'entre eux décide d'attaquer ou prendre la fuite, et il devra être suivi par le groupe puisque dans ce cas, l'union fait la force. Toutefois, on remarque que ce n'est pas toujours le même dauphin qui attaque en premier. Ensuite, le groupe reste maître de lui-même, dans le sens où il est libre de spécifier au fil du temps quelles décisions relèvent à son sens du champ purement exécutif, et quelles décisions méritent d'attendre le consentement avant d'être exécutées.

Plus largement et de façon naturelle, un groupe habitué à fonctionner horizontalement va suivre les prises d'initiatives de chacun et les respecter, pour traiter après coup les tensions qui ont pu être créées, en instaurant de nouveaux principes auxquels chacun consent afin que le problème ne se reproduise pas, tout en continuant de motiver les prises d'initiatives.

Il faut également noter qu'être 'leader' dans un groupe horizontal ne permet évidemment pas de reproduire les comportements trop autoritaires ou injustes qui émergent dans les groupes pyramidaux. Il va naturellement devenir au fil du temps un leader à l'écoute des autres et de leurs points de vue, qui prend en compte les alarmes de chacun, qui expérimente et s'adapte en fonction des retours des membres de son groupe. Sinon, il sera



de moins en moins « suivi » par les autres, voire simplement démis de ses fonctions.

Avec des changements de la configuration du groupe

Lorsque l'on a un chef, ça semble évident qu'il ait le dernier mot sur les décisions, qu'il dirige l'exécution de ces décisions, et qu'il fait ce qu'il veut des propositions. Il est en fait plutôt celui qui détermine la façon de travailler du groupe : sa gouvernance. Il établit les règles, les stratégies, et décide de la gestion de leurs applications.

Mais si vous décidez au consentement de tous, qui s'occupe de l'exécution ? Comment propose-t-on ? D'autre part, comment se passe les interactions entre différents groupes de l'organisation et qui les coordonne ? Tout le monde fait tout ?

L'aspect horizontal de l'organisation est marqué particulièrement au moment de la prise de décision où il y a équivalence entre tous les participants. Mais puisque chacun va participer à décider de comment l'ensemble va fonctionner, il se répand pour créer de nouvelles façons d'établir des propositions, ou d'exécuter des décisions.

Dans les structures horizontales, on remarque que le groupe va changer de forme en fonction de ce qu'il est en train de faire. Cet aspect 'vivant' de la forme que prend le groupe se retransmet jusque dans l'organisation dans son ensemble.

Pour le groupe, on peut schématiser de 3 moments particuliers par lesquels



un même groupe doit passer :

- La Réflexion, durant laquelle on peut mettre en place une proposition ou récolter des informations utiles à sa mise en place au sein du groupe complet pour qu'un sous-groupe se charge ensuite d'établir une proposition.
- La Décision, où l'on présente la proposition et où le consentement de chaque personne concernée par la décision est requis.
- L'Exécution, où l'on met en application les décisions prises et où l'on prend les décisions quotidiennes qui ne requièrent pas de consentement puisqu'elles sont prises au sein de politiques déjà convenues par les participants.

On peut donc définir clairement quelle forme prendre lorsque l'on met en place une proposition, de quelle façon nous allons prendre les décisions, et enfin, comment allons-nous exécuter ces décisions.

Dans la plupart des cas, la mise en place de proposition ne requiert pas forcément une participation active et équitable de chacun : Brainstormings, paperboard, sous-groupe ou spécialiste qui se charge de préparer la meilleure proposition... Bien que généralement, nous tâcherons de récolter les idées et les préférences de chacun avant de concocter une proposition, et de bénéficier d'un maximum d'intelligence collective. Cette proposition va ensuite passer au moment Décision où tous les participants concernés par la décision sont « au même niveau ». Enfin, lors de l'exécution le groupe peut prendre des formes variées et on peut voir apparaître l'autre caractéristique décrite précédemment : le leadership du moment.

Malgré tout, on peut retrouver des formes classiques lors de la mise de proposition ou de l'exécution de tâches et dans certaines structures, on retrouve même une forme tout à fait pyramidale lors de l'exécution, tant que le groupe dans son ensemble a consenti à fonctionner ainsi.



Avec un organisme vivant

Cette architecture polymorphe que prend le groupe est également vraie pour l'organigramme général de l'organisation (un ensemble de groupes) : les interactions entre les différents groupes de l'organisation horizontale vont changer au travers « d'organigrammes vivants », et les individus peuvent passer d'un groupe à l'autre.

En effet, les interactions entre les différents groupes peuvent aussi varier en fonction de ce que l'organisation est en train de faire. On peut décider de créer un nouveau groupe pour une tâche précise, créer de nouveaux groupes permanents, faire fusionner des groupes, changer les liens qui relient les groupes en fonction des besoins, etc... En offrant à tous la capacité de faire valoir leurs bonnes idées et de participer aux décisions, c'est l'inventivité et les choix de chacun qui font vivre l'organisation.

De plus, un individu dans l'organisation peut être utile à un moment dans un groupe, mais plus utile à un autre moment dans un autre : on voit donc apparaître des éléments qui vont passer par différents organes de l'organisation afin d'améliorer son fonctionnement.

A l'image des individus, des groupes « satellites » peuvent exister, qui vont aller accompagner un groupe dont le travail réclame plus d'énergie sur une période, puis aller en aider un autre lorsque leur énergie sera plus utile ailleurs à un autre moment.

Les organisations horizontales ne sont donc pas 'figées' à l'image des structures pyramidales classiques, et vous ne retrouverez pas forcément les personnes travailler aux mêmes endroits d'un jour à l'autre, et



l'organigramme de la structure peut avoir lui aussi complètement été transformé en fonction des besoins de l'organisation. Certaines organisations ont un organigramme entièrement vivant qui peut changer d'une semaine à l'autre.

On parle ici d'architecture vivante ou d'architecture polymorphe à la fois du groupe, mais aussi de l'organisation dans son ensemble.

Toutefois « les organigrammes vivants » ont encore rarement appliqués, notamment en raison du manque d'outils informatiques capable d'apporter un holoptisme suffisant pour les rendre les plus optimums. S'il on ne peut avoir une visibilité claire de la structure actuelle de l'organisation, leur utilisation est immédiatement limitée. Mais avec le développement d'outils adaptés, on peut leur prédire un essor considérable au 21ème siècle, car en augmentant la fluidité de mouvement au sein de l'organisation, les compétences de chacun sont bien mieux utilisées pour l'ensemble.

Cinquième caractéristique : La décentralisation

A ces caractéristiques s'ajoutent une caractéristique mal comprise de certains groupes qui se réclament horizontaux ou d'autres qui tendent vers toutes les autres caractéristiques de l'horizontalité. Celle-ci est peu ou souvent mal pratiquée : La décentralisation.

La décentralisation implique au niveau de l'État un processus simple que l'on peut expliquer ainsi : Ce qui peut se gérer au niveau de la commune est décidé par la commune, ce qui concerne plusieurs communes est décidé par la région, ce qui concerne plusieurs régions est décidé au niveau de la



nation, etc...

Sa limite réside dans la gestion financière, généralement fiscale, voire celles des ressources : si les régions sont entièrement souveraines, celle qui dispose du plus de richesse peut décider par exemple de participer peu équitablement à la gestion collective. C'est pour cette raison qu'on dit qu'un système décentralisé implique généralement une gestion financière plus centralisée.

La décentralisation est rarement appliquée en profondeur, car nous pourrions dire : ce qui concerne l'individu est géré par l'individu, ce qui concerne le groupe est géré par le groupe, etc...

Les systèmes sociocratiques ou holocratiques par exemple restent assez centralisés avec un cercle 'coordinateur' en haut de l'organigramme qui décide des grandes lignes de conduite de l'entreprise, et n'emploient pas d'assemblées. Certains mouvements « Indignés » ont encore tendance à centraliser toutes les décisions aux assemblées, sans laisser suffisamment de libertés aux groupes.

Malgré tout, le fait d'appliquer les autres caractéristiques impliquent une certaine décentralisation de fait puisque chaque groupe décide de ses propres règles, et qu'il dispose d'un droit de regard et de retour sur les autres groupes.

Mais si l'on veut tendre vers une horizontalité réelle, est ce qu'un groupe peut être 'au-dessus' d'un autre comme en sociocratie ? Et même si ce groupe 'au-dessus' est ouvert à tous, si on peut ne pas y avoir accès, par exemple, en raison d'une distance géographique importante, d'une coupure internet, etc.



En parallèle, des entreprises comme Valve appliquent une décentralisation réelle beaucoup plus poussée : chaque employé décide sur quoi il veut travailler sans recevoir de consigne de la 'direction'. Les propriétaires se contentent de jeter des ingrédients (recrutement des compétences manquantes) dans la marmite (l'entreprise) et d'y ajouter le feu (investissement financier), puis laissent mijoter.

Si l'on parle d'un idéal où aucun individu ne peut prétendre être au-dessus des autres alors la décentralisation devrait s'appliquer aussi bien du groupe à l'individu, qui doit rester le plus « libre » possible, mais également d'un groupe à l'autre, et aucun groupe ne devrait être dans l'idéal 'au-dessus' d'un autre.



La théorie des ensembles organisationnels

Nous voilà donc armés avec des caractéristiques précises pour définir le système à mettre en place pour remplacer l'existant. Mais cela ne suffit pas tout à fait à se représenter l'intégralité d'un tel système.

Lorsqu'on cherche à imaginer des outils, ou une gestion d'organisation telle qu'un État, nous sommes immédiatement limités par des réflexes conditionnés par des représentations devenues obsolètes de nos organisations et de nos fonctionnements. Ainsi, c'est toute la façon de voir l'ensemble qui doit évoluer.

Cette partie du livre est plus difficile à partager, elle est issue de réflexions principalement théoriques mais basées sur des expériences concrètes, sans avoir pu encore être testées à large échelle. C'est une problématique qui n'a pas laissé l'intelligence collective offrir un langage simple, commun, et clair à sa compréhension et à des tests conséquents. Nous allons tout de même partager ces réflexions que l'on peut estimer utiles en espérant parvenir à être compris du plus grand nombre.

Pour revenir au sujet, il faut mettre en évidence que le retour à l'essentiel, qui a permis d'écrire ce livre, s'applique également dans la compréhension de phénomènes naturels que nous voulons bloquer en les jugeant mal, car en réalité, ce n'est pas la nature qui est mauvaise, c'est souvent l'utilisation que nous en faisons.

L'un des premiers problèmes majeur est la perception du temps qui passe. A



l'échelle de l'individu, elle nécessite qu'il soit conscient, éveillé, attentif, élément primordial à la synergie. A l'échelle du groupe, elle permet de comprendre que les rôles changent, que la meilleure de fonctionner est de s'adapter à ce que l'on est en de faire. A l'échelle de l'organisation que celle-ci doit accepter d'évoluer, et prendre conscience des changements dans les rapports de force qui s'opèrent en son sein et les accepter.

C'est encore le temps qui participe à définir chacun de ces éléments : l'apprentissage de son vécu passé, son fonctionnement présent, le prochain pas en avant déterminé par un futur qu'il désire, ou par un non attachement, mais poussé par ses principes.

On peut remarquer que la prise en compte de la composante temporelle est presque omniprésente dans un système horizontal, qu'il s'agisse des moments d'un groupe, du leadership du moment, des processus de prise de décision qui sont interdépendants du temps que l'on a pour prendre la décision, de la prise en compte du vécu (raison d'être et apprentissages par ex.), etc.

Quant au rapport de l'humain avec les phénomènes naturels, il est catastrophique. Nous ne respectons pas les lois fondamentales de la nature dans nos champs d'activité ce qui implique immédiatement des dysfonctionnements. Prenons l'exemple de l'agronomie, pour laquelle Claude Bourguignon, spécialiste de la microbiologie des sols, nous explique à quel point nous serions plus efficaces, sans avoir à tuer nos sols, en respectant les principes naturels du vivant. Mais nous ne nous arrêtons pas là, nous multiplions les fausses accusations sur une nature humaine égoïste à laquelle certains grands penseurs ont beaucoup contribué, alors même que leur compréhension de l'humain semble très limitée. Nos sociétés et le



vivre ensemble ne perçoivent pas que ce que nous vivons ne vient pas des problèmes de la nature, mais de nous-même tâchant de bloquer des phénomènes naturels que nous ne comprenons pas, alors même que la nature tâche de nous améliorer.

Évidemment, il ne nous est pas possible de ré-expliquer suffisamment le vivant ici dans son intégralité, et des liens à établir avec la sociologie, la philosophie, la politique, etc. Nous ne pourrions que spécifier ici un minimum d'éléments liés aux notions de la systémique.

La systémique est un champ disciplinaire qui explique qu'un système n'est pas défini par la somme de ses éléments. Si vous démontez toutes les pièces d'un vélo et les déposez face à vous sur le sol, vous verrez tout ce qui compose le vélo, mais vous ne pourrez pas monter dessus et vous déplacer, et ce ne sera donc pas un vélo. Les interactions entre les éléments qui composent un système participent donc à le définir.

Une équation à comprendre : ESPACE + TEMPS = EVOLUTION

Un principe simple du vivant est perpétuellement occulté dans notre vie quotidienne et rejeté par le système, ce qui crée des conflits pour amener le changement.

Être sans limite de temps, trop rigide, conformiste, ou conservateur, s'oppose souvent à cette équation simple qui mène à évoluer : un certain espace évolue nécessairement avec le temps. Toutefois tout est lié, et le système en lui-même nous pousse à être conservateurs, car il ne garantit



pas d'éviter les mauvaises utilisations de ses changements.

Mais intéressons-nous de plus près aux implications exactes d'une telle équation : Espace + Temps = Evolution.

Sans vouloir trop entrer dans des explications complexes, nous allons essayer d'expliquer par des mots simples les implications d'une telle équation sur nos modèles organisationnels.

Nous allons donc prendre un exemple simple en prenant un espace comme celui d'une ville. Puis nous allons considérer le temps qui passe vis-à-vis de cette ville pour observer son évolution.

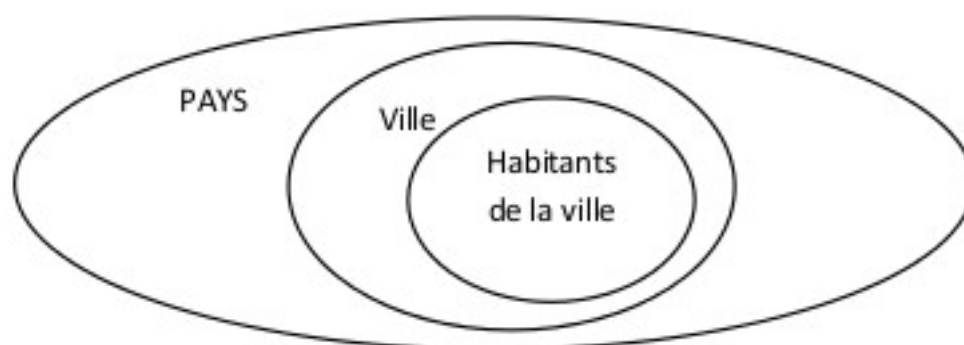
On peut déjà constater qu'au travers du temps, l'espace change. La ville n'a pas toujours eu exactement les mêmes contours géographiques ou le même nombre d'habitants. Elle n'était pas agencée de la même manière et n'avait pas la même façon de « fonctionner », n'a pas toujours dirigée par les mêmes personnes, ni n'avait les mêmes règles de fonctionnement.

Essayons de figer dans un moment précis l'espace de cette ville pour essayer de la définir en tant qu'espace à cet instant-là. Est-ce que cet espace se définit par des contours géographiques ? Est-il défini par l'ensemble de ses habitants ?

Juridiquement, c'est généralement le contour géographique qui va définir la ville en tant que telle : un pâté de maison plus loin, nous sommes dans un autre espace que la ville. L'ensemble des habitants est donc un sous-ensemble de l'espace de la ville. Ou exprimé différemment, la ville est composée de plusieurs sous-ensembles : ses habitants et sa géographie. L'un étant inclut dans l'autre.



Nous en arrivons à la notion d'ensembles mathématiques qui est très importante à connaître. Cette notion appelée la théorie des ensembles est utilisée pour fonder les mathématiques, et elle semble également essentielle pour appliquer l'horizontalité.



On peut déjà remarquer un premier paradoxe : on dit que la ville ne se définit pas par ses habitants, mais par ses contours géographiques. Pourtant, la ville pourrait-elle exister si elle n'avait plus d'habitants ? Aurait-elle un sens ? Une zone géographique sans habitants n'est jamais considérée comme une ville.

C'est dû au fait qu'un ensemble ne se définit pas par l'ensemble « le plus large », mais par tout ce qui le constitue : autrement dit, pas de ville sans habitants, pas de ville sans zone géographique.

Mais ça ne suffit pas à définir l'ensemble et ses évolutions dans le temps : nous ne nous définissons généralement pas uniquement par ce que nous sommes aujourd'hui, mais également par notre vécu et nos ambitions pour l'avenir. Autrement dit, si nous voulions réellement définir la ville de façon exhaustive, il faudrait définir son histoire, ses apprentissages, ses sous-ensembles et leurs spécificités actuelles, ainsi que mentionner ses politiques pour l'avenir.

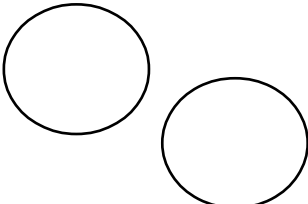
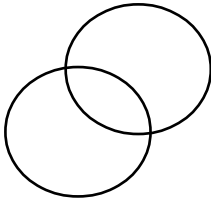
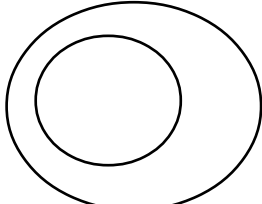


Au final ce qui nous intéresse présentement est de savoir qui a le pouvoir de changer la ville en tant que telle ? Les habitants d'une ville sont-ils ceux qui influent sur leur ville, ses fonctionnements, ses changements ? Qui a le pouvoir sur cette ville ?

La réalité n'est pas aussi simple que notre modèle pyramidal voudrait le résumer. Nous voudrions qu'un groupe situé en haut d'une hiérarchie décide seul des changements de fonctionnement de la ville. Mais en réalité c'est impossible. Car nous sommes en train de dire qu'un petit ensemble issu d'un large ensemble, voir un petit ensemble à l'extérieur d'un large ensemble, serait le seul à pouvoir faire levier sur ses fonctionnements ou ses politiques.

La réalité est tout autre et nous allons tâcher de revenir à la base.

Tous d'abord les ensembles sont soit distincts, soit enchevêtrés, soit inclus l'un dans l'autre. C'est une donnée importante pour représenter plus tard les ensembles auxquels nous appartenons.

Ensembles distincts	Ensembles enchevêtrés	Ensemble inclus dans l'autre
		

Mais surtout, il faut comprendre que tous les ensembles de ce monde voient s'établir des rapports de forces entre eux qu'on le veuille pas, et quelles que soient les règles instaurées.

Autrement dit : votre ville s'inscrit dans un pays qui influe sur elle, et la



ville influe elle aussi sur le pays. Les habitants de la ville influent sur les dirigeants de la ville, et les dirigeants de la ville influent sur les habitants... Et même une autre ville ou un autre pays, peut influencer sur votre ville. Etc.

Ces rapports de forces ne sont ni égaux, ni fixes : on peut dire que votre pays influe généralement plus sur votre ville, que la ville sur le pays. Mais ce n'est pas toujours vrai : parfois une petite ville va finir par changer tout un pays.

Ces rapports de forces peuvent ainsi amener ce qu'on appelle des révolutions.

Le mot révolution est issu du latin *revolutio* qui signifie « retour (du temps); cycle » lui-même dérivé du latin *revolvere* « rouler (quelque chose) en arrière; imprimer un mouvement circulaire à, faire revenir (quelque chose) à un point de son cycle ».

Par exemple, nous parlons de révolution française, alors qu'on parle d'évolution sociétale. Pourquoi parle-t-on d'un retour ou de cycle en présence de ce que l'on peut considérer comme évolution ?

Les révolutions sont plus communément considérées comme le fait de changer le pouvoir en place, et elles ont lieu régulièrement dans l'Histoire. Quel que soit l'endroit que l'on regarde au travers du temps, il va forcément vivre une révolution, la question étant : quand aura-t-elle lieu ?

En réalité, une révolution est un changement dans les rapports de forces entre différents ensembles. Nous instaurons un rapport où un certain ensemble va avoir plus de pouvoir sur l'autre, mais une "contre force" finit par émerger pour faire évoluer ce rapport, afin de changer l'ensemble en question. Ce « retour de force » ne manque donc jamais d'arriver.



C'est pour cette raison que l'on parle de retour, ou de cycle : quoi qu'il arrive nous savons que le rapport de forces que l'on instaure finira par changer au travers du temps. Mais il est très difficile de prédire à quel moment : cela peut être très long et nous ne le verrons pas de notre vivant, comme cela peut se faire très rapidement.

On peut se demander pourquoi une force évolutive émerge d'un sous-ensemble : c'est tout simplement parce qu'un ensemble ne se définit pas par l'ensemble le plus large, mais également par tous ses sous-ensembles, qu'on le veuille ou non. Et les sous-ensembles évoluent, même si l'ensemble le plus large n'est pas d'accord.

Enfin, cette évolution va intrinsèquement apporter une force plus importante qui va changer le rapport de force entre les ensembles.

Par exemple, plus un sous-ensemble va se voir offrir la capacité de déployer son intelligence collective et ses autres forces, et plus il va influencer sur les autres ensembles, quelles que soient les règles instaurées.

C'est pour cette raison que l'intelligence collective déployée par le monde avec l'arrivée de l'imprimerie a rendu rapidement obsolète le système féodal.

Nous venons de définir des éléments simples mais importants.



- Il existe des ensembles différenciés. Les ensembles sont soit inclus l'un dans l'autre, soit ils sont séparés, soit une partie de l'un est commune avec une partie de l'autre (intersection d'ensembles).
- Ces ensembles ont des rapports de forces entre eux influant ainsi les uns sur les autres.
- Les ensembles varient avec le temps, et donc leurs forces varient elles aussi.
- Par ricochet, les rapports de forces entre les ensembles varient avec le temps.

Les révolutions n'ont pas lieu uniquement au niveau des États. Une nouvelle force peut s'opérer et changer le rapport de force dans tout ensemble : de l'entreprise qui va changer de dirigeant ou de fonctionnement suite à des pressions internes, à notre cercle familial dont un membre va vivre sa « crise d'adolescence ».

Le système d'organisation pyramidal nous a été certes très utile pour nous organiser en très grand nombre, mais à l'intérieur, nous vivons d'incroyables déperditions d'énergie. La raison est que le système pyramidal se sert des conflits et de crises pour évoluer, même dans sa vision démocratique.

Nous avons appris à vivre dans une société de conflits. Les conflits existent partout eux aussi : de la famille à l'entreprise, jusqu'à l'État, et au niveau international. Ces conflits sont eux aussi des rapports de force. Lorsque deux forces s'opposent, soit l'une l'emporte sur l'autre, soit elles s'annulent.

De façon très schématique afin de faciliter la compréhension, on va dire que la force qui échoue a perdu son énergie sans réellement atteindre ses



objectifs, et la force qui l'emporte à user une énergie équivalente afin de l'emporter. Ce sont autant de forces « perdues » dans le sens qu'elles n'ont pas servi à atteindre des objectifs communs, ou même individuels.

Certains arts martiaux enseignent qu'il faut savoir ne pas opposer la force contre la force, mais utiliser la force de son adversaire et la joindre à la nôtre pour une meilleure efficacité. Par principe lorsque deux forces s'opposent, il y a déperdition d'énergie.

On retrouve un peu cet esprit qui différencie un débat où deux forces s'opposent, et où l'une veut l'emporter sur l'autre, là où la discussion constructive amène la synergie : nous changeons le rapport « gagnant/perdant » en un « rapport gagnant/gagnant ».

Il est en réalité possible à une échelle systémique, plutôt que d'opposer ces forces, de les cumuler, et de profiter pleinement des deux.

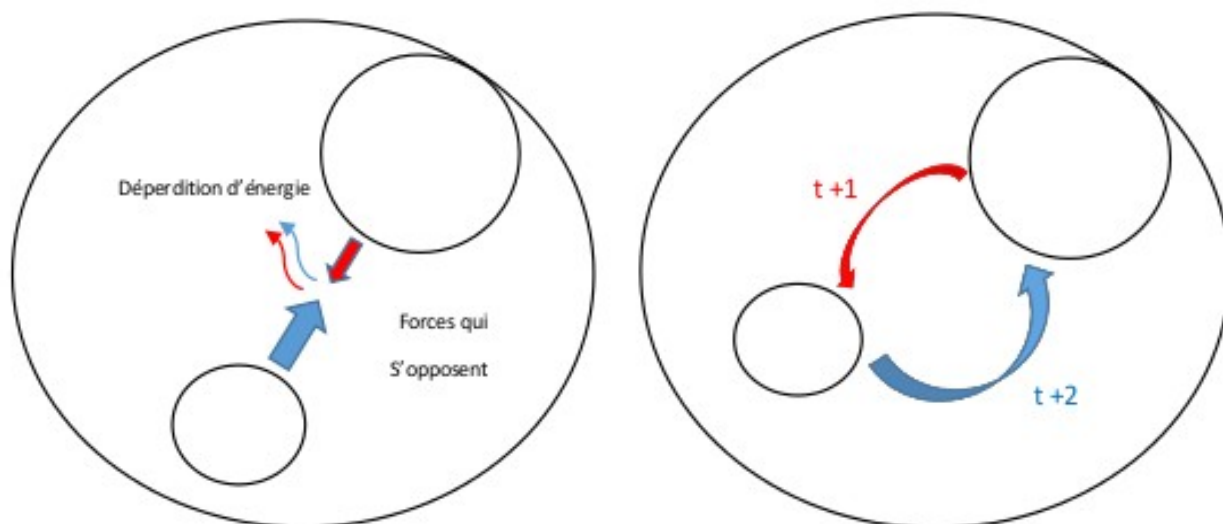
Lors d'une révolution, le pouvoir en place utilise de l'énergie pour rester en place, et le contre-pouvoir utilise lui aussi son énergie pour changer le pouvoir. Si ces deux éléments employaient leurs forces ensemble pour la collectivité nous aurions de facto plus de bénéfices pour cette même collectivité, puisque cette énergie serait entièrement utilisée pour le bien commun, et l'atteinte de nos objectifs, au lieu de se perdre en conflit interne.

Pour cette même raison, les entreprises savent à quel point il est important de résoudre les conflits internes qu'elles vivent : c'est une somme considérable de bénéfices perdus. Les employés qui vivent des conflits sont moins efficaces, et perdent beaucoup de temps et d'énergie dans ces conflits.



Autrement dit, s'il est possible d'imaginer un système qui respecte le processus révolutionnaire naturel en instaurant des cycles, et qui l'intègre, nous allons perdre bien moins d'énergie en lutte internes, et pouvoir la déployer pour un meilleur usage.

Pour y arriver, il faut aménager des espaces dans le temps qui vont permettre de déployer l'énergie de transformation d'un ensemble à un moment où elle ne va pas entrer en contradiction avec une autre énergie, destinée à le faire fonctionner ou plutôt à le transformer elle aussi.



L'utilisation des méthodes horizontales réduisent considérablement les conflits, instaurent des relations de confiance, et intègrent le processus évolutif dans leur conception ce qui va éviter les fortes déperditions d'énergie. Mais une gestion globale à un plan systémique de l'horizontalisme reste encore floue ou inaccessible.

Pour le maîtriser, il est nécessaire de comprendre ces fondamentaux que sont la notion de temps et d'espace, et qui sont liés à absolument tout ce qui constitue le vivant. L'horizontalité ne fait pas exception : il est



important de savoir dans quelle mesure on peut influencer sur nos ensembles, sur d'autres ensembles, de quelle façon, mais aussi à quel moment dans le temps.

Elle passe par définir clairement les ensembles auxquels chacun appartient, leurs fonctionnements, et à quel moment et comment on peut être amené à les changer sans que cela crée de perte d'énergie.

D'autres règles peuvent s'ajouter dans la compréhension des ensembles. Par exemple, un ensemble a une force d'attraction et de répulsion : plus votre groupe se gère bien, plus il est en harmonie, et plus il va attirer de monde.

Il serait également possible de définir différents états à ces ensembles : tout comme l'eau peut bouillir, être plutôt calme, ou être figée en glace. Un ensemble peut connaître des états de changements, par exemple un processus constituant à l'échelle d'un pays, tout comme il peut voir une certaine stabilité.

Une autre caractéristique est que, plus un ensemble est vaste, et plus la force à déployer pour le changer d'état va être importante. Ce qui va généralement impliquer pour nous que les délais d'évolution des grandes règles d'un ensemble plus large vont passer par davantage d'étapes que pour un petit ensemble.

La maîtrise de la compréhension de ces phénomènes naturels, et leur intégration dans nos modèles organisationnels devrait accroître considérablement notre efficacité. A l'inverse, leurs blocages vont entraîner immédiatement des déperditions d'énergies.



Revenir à soi pour en arriver au groupe

Plus clairement et pour revenir à l'individu, nous n'avons pas la même façon de fonctionner au travers du temps, comme exprimé, mais nous n'avons pas non plus la même façon de fonctionner au travers des espaces dans lesquels nous passons.

Même s'il on considère que le temps s'arrête, un individu n'aura pas exactement la même attitude au sein de sa famille, dans son groupe d'ami, à son travail, dans la rue, etc. Des règles spécifiques tacites ou explicites existent donc de fait pour chaque ensemble.

Bien sûr, certains pourront dire : « je reste fidèle à moi-même dans chacune de ces circonstances. » Mais en réalité, être fidèle à soi, c'est justement être fidèle à toutes nos façons d'être qui ont une continuité, et qui s'adaptent au contexte dans lequel on est. Quelqu'un qui est vulgaire avec ses amis, mais poli avec sa famille, reste justement fidèle à lui-même : c'est ce qu'il est. S'il était poli avec ses amis, ou vulgaire avec sa famille, il ne serait justement plus lui-même.

On est parfois forcés par des règles qu'on n'a pas acceptées d'agir contre nous même, et nous pouvons essayer de les changer, mais pour d'autres moments nous convenons avec un groupe X de règles qui ne sont valables que pour ce groupe X.

Parfois nous essayerons de faire que les règles choisies avec un groupe X que nous trouvons bonnes, soient également mises en place dans un groupe Y. Mais il nous faudra soit le consentement de ce groupe Y pour le faire, soit accepter l'idée de dépenser de l'énergie dans un conflit interne, incarné par un rapport de forces, qui nous rendra moins efficace vis-à-vis de



l'amélioration du contexte extérieur.

Et puisque le temps qui passe change le groupe et son contexte, nous savons par avance que ces règles ne seront de toute façon valables que pour un temps.

Il est donc nécessaire de prendre conscience que nos décisions sont valables pour un ensemble déterminé, et ce pour un temps qui peut se réduire ou s'étirer.

Il semble important d'admettre que ce n'est pas un choix mais un fait de la nature. Soit on l'accepte en tant que tel en nous adaptant, évitant ainsi de perdre une énergie considérable, soit on cherche à refuser cette réalité et on dépensera notre énergie à lutter contre un changement qui ne manquera pas d'arriver un jour ou l'autre tant que les gens continuent d'évoluer, mais au prix de conflits dont le coût est parfois très important en vies humaines.

L'horizontalité peut s'appliquer à tous les niveaux : du rapport de soi avec l'autre, voir avec soi-même, à la gestion du groupe, jusqu'à la gestion de collectivités, d'un État ou du monde.

Elle nécessite le consentement des autres et de soi-même, permet d'expérimenter, et d'évoluer. Elle amène une synergie plus importante permettant de produire plus, et représente une force de mobilisation extraordinaire. Afin qu'il y ait un réel consentement, il faut la transparence des données liées à ce qu'il faut consentir.

Mais ceux qui nous entourent ne respectent pas ces fondamentaux : ainsi on nous impose sans cesse des choses auxquelles nous n'avons pas consenties, et sur lesquelles nous n'aurons jamais l'opportunité de consentir, sans que l'on nous laisse d'espace pour changer cet état de fait. Tout comme on nous



refuse souvent la transparence de données qui nous concernent pourtant directement.

Ainsi, en considérant que l'horizontalité est meilleure, nous avons besoin d'instaurer les conditions nécessaires à la révolution en changeant les rapports de forces (qui peuvent être de différents types), puisque nous évoluons actuellement dans un système pyramidal qui ne nous laisse l'opportunité de le remettre en cause à un quelconque moment. Qu'on le veuille ou non, un rapport de force sera instauré par un système déjà existant sur nous, pour nous empêcher d'instaurer celui qui semble meilleur. C'est un phénomène tout à fait naturel dans un système pyramidal qui évolue avec les conflits, et qui laissera le plus « fort » l'emporter. Ainsi, il n'est pas nécessaire de débattre trop longuement sur la justesse de ces écrits puisque le temps nous donnera en lui-même une réponse claire : si le postulat exprimé dans ce livre est exact, l'horizontalité s'imposera. S'il est erroné, elle échouera.

La véritable question, c'est en combien de temps et à quel coût pour l'humanité pourrons nous la faire évoluer. C'est sur ces variables que notre rôle sera le plus déterminant : nous pouvons économiser bien des peines et beaucoup de ces vies humaines perdues qui s'amoncellent chaque jour.

Ainsi, cet écrit en lui-même n'est que l'un des innombrables accélérateurs d'un changement créé par des forces répandues partout dans le monde.

La problématique du référentiel

Afin de simplifier la compréhension, nous définissons des éléments simples qui vont nous servir de base de langage. Mais en fonction du référentiel, c'est-à-dire de l'endroit d'où on regarde, ces éléments changent.



Lorsque nous sommes assis dans un train, sommes-nous en mouvement ? Si l'on nous regarde depuis l'extérieur du train c'est le cas, mais si l'on regarde à l'intérieur du train, on ne l'est pas.

On retrouve le même problème en schématisant par exemple 3 modes de fonctionnement pour un ensemble : mise en place de proposition, prise de décision, exécution d'une décision.

Par exemple, une décision prise par un groupe peut devenir une proposition pour un autre. Ou encore une décision dans un sous-groupe, peut être considérée d'ordre exécutif pour nous, lorsque nous la regardons depuis un ensemble plus large auquel ce sous-groupe appartient.

Par exemple, si nous décidons que la gestion collective de certaines ressources sera gérée par un groupe X pour un temps. Le groupe X prend des décisions d'ordre exécutives vis-à-vis de nous, mais en son sein, il est en mode de prise de décisions pour accomplir son rôle, et son champ exécutif devient plus précis.

De la même manière, un sous ensemble peut être un ensemble très large, en fonction du référentiel où l'on se place : la planète Terre est très petite comparée à l'univers, mais très grande lorsqu'on la regarde depuis les yeux d'un être humain.

Cette problématique du référentiel va complexifier la compréhension, mais nous allons tâcher d'observer un système horizontal depuis un exemple simple, avant de tâcher de le regarder depuis un angle de vue plus large, qui l'insérerait dans un système complexe.



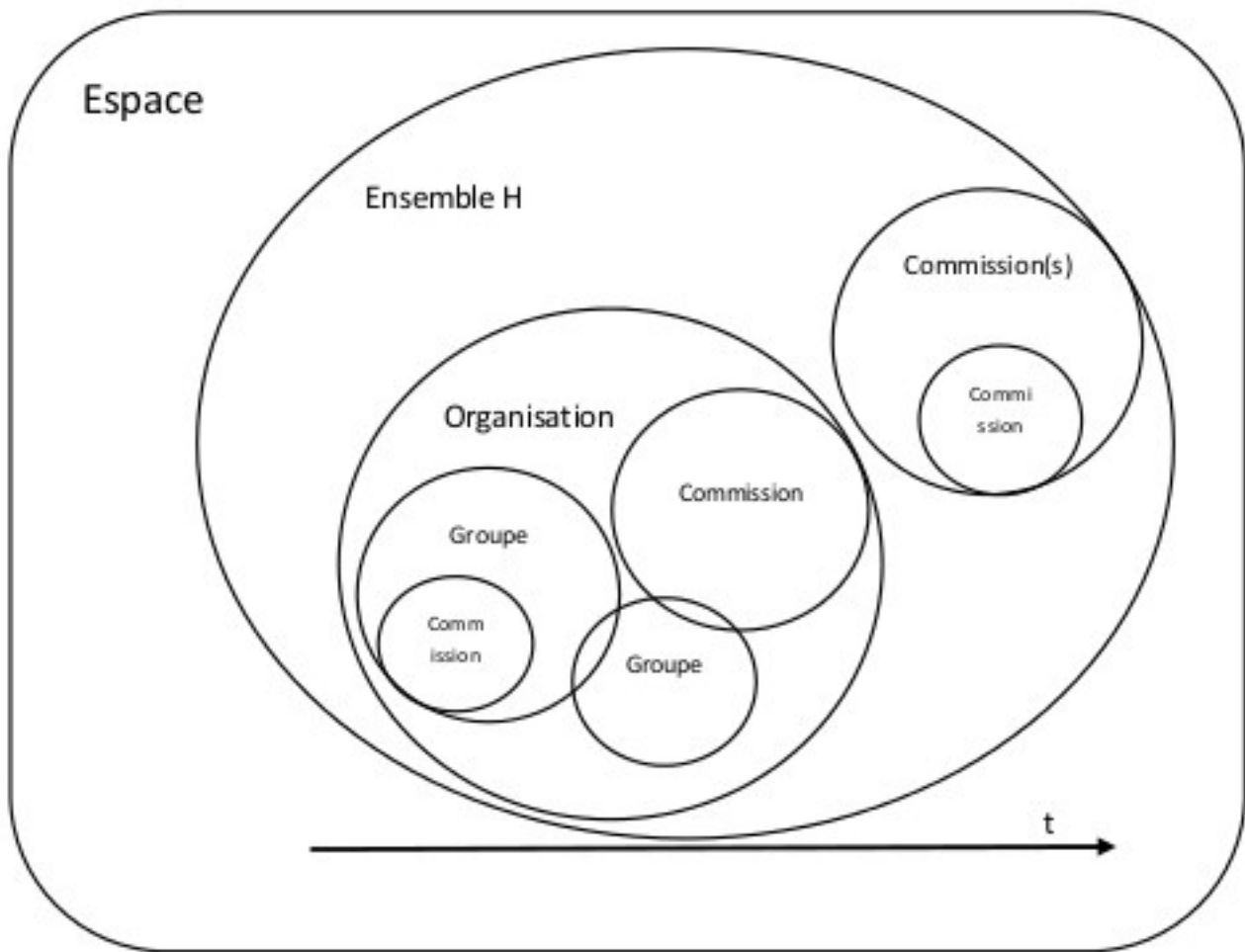
L'ensemble horizontal

Maintenant que quelques éléments de base sont partagés avec tous, nous pouvons entrer plus en avant dans la gestion d'un ensemble qui se veut respecter les caractéristiques expliquées plus tôt.

Nous allons essayer de mettre en place une terminologie commune pour pouvoir parler de ces notions qui ne sont pas prises en compte dans nos systèmes d'organisations actuels. Puis nous verrons comment tous ces éléments peuvent s'agencer de façon harmonieuse pour créer un fonctionnement optimal de nos organisations.

Commençons par établir un petit lexique pour faciliter la compréhension et schématisons une représentation de ces éléments dans un certain espace :

- Appelons espace, un quelconque ensemble défini ou non.
- Appelons ensemble, un espace qui possède des caractéristiques définies permettant de le différencier des autres ensembles.
- Appelons commission, un regroupement d'individu dont le rôle est d'aider à la gestion d'un ensemble quelconque, c'est-à-dire qui a pour rôle de permettre à cet ensemble de fonctionner idéalement.
- Appelons organisation, un ensemble qui partage une raison d'être explicite, un cadre de travail général clair, et une vision stratégique commune, et qui serait composée d'au moins deux groupes. (les organisations sont donc des ensembles, mais plus spécifiés.).
- Appelons groupe, un regroupement d'individus appartenant à un espace, et qui mettent leurs énergies en commun directement, et qui ne seraient pas des commissions. (à différencier d'agir tous vers un objectif commun, mais sans agir sur les mêmes moteurs d'atteinte de l'objectif.)



Tous les cercles représentés sont des ensembles : ils sont tous différenciables les uns des autres.

Dans cet exemple, on remarque des intersections entre certains ensembles à l'intérieur de l'organisation : dans cette représentation, cela signifie que certains individus sont à la fois présents dans l'un des groupes et dans la commission de l'organisation, et d'autres individus sont dans les deux groupes de l'organisation.

On peut tout de suite constater l'avantage d'une telle représentation qui se sert des ensembles mathématiques : une décision va amener des



groupements bien spécifiques d'individus à participer au processus, et une partie de ces individus sera concernée par les décisions d'un autre groupe, sans pour autant que tout l'ensemble auquel ils appartiennent le soit.

Dans cet exemple un groupe de l'organisation, a également souhaité créer une commission chargée plus spécifiquement d'aider sa propre gestion en particulier.

On remarque également à l'intérieur de l'ensemble H qu'il y a une commission à l'intérieur d'une commission : Par exemple, une commission chargée de l'organisation interne de l'ensemble H aurait eu besoin d'une sous-commission chargée plus spécifiquement de la gestion des compétences humaines, ou de la communication interne, afin de fonctionner plus efficacement.

Les commissions ont été accolées à la ligne de démarcation des ensembles auxquels elles appartiennent, afin de représenter visuellement leur dépendance à ces ensembles : si l'ensemble disparaît, la commission n'a pour ainsi dire plus aucune fonction. Les groupes, par contre, sont représentés à l'intérieur des ensembles afin de représenter une certaine indépendance : si l'ensemble change, le groupe va juste se déplacer afin de s'y adapter.

La flèche sous l'ensemble H représente le temps qui passe, afin de comprendre que nous le regardons à un moment précis, et qu'il va nécessairement varier avec le temps.

Une multitude d'ensembles différents auraient pu être représentés à l'intérieur de l'ensemble H, comme votre groupe d'ami, une partie de votre famille, votre entreprise. Ainsi que d'autres groupes et organisations



auxquels vous n'appartenez pas directement

A partir de maintenant, considérons que l'ensemble H, et tous ses sous-ensembles, respectent les 5 caractéristiques présentées plus tôt : la recherche du meilleur holoptisme, la recherche du consentement de tous, une architecture vivante, un leadership du moment, une décentralisation, et un système évolutif.

Pourquoi cette représentation et cette terminologie ?

Car les organisations classiques et leurs organigrammes sont incapables de répondre à un mode d'organisation horizontal.

Une telle représentation va ouvrir les portes à des méthodes de travail bien plus évoluées. Elles peuvent également offrir des idées pour la création d'outils informatiques beaucoup plus développés, et utiles pour tous types d'organisation, y compris pyramidales. Par exemple, chaque individu, en spécifiant lui-même à quels ensembles il appartient, aura un accès facilité aux informations utiles aux décisions qui le concerne plus directement.

Surtout, elles permettent de prendre plus aisément la mesure de qui est le plus concerné par les décisions d'un ensemble précis, et de constater de son évolution au travers du temps.

On peut créer des espaces communs provisoires qui ne durent qu'un jour, des ensembles qui vont créer des intersections en plusieurs autres pour des coordinations, ou des mises en place de proposition communes, etc.

Ainsi, il est possible d'opérer des réseaux d'organisations très puissants, sans conflits internes, et qui respectent en même temps les objectifs et règlements spécifiques de chaque organisation.



La pratique d'un holoptisme au sein d'un vaste ensemble horizontal va ouvrir les portes à des outils qui vont favoriser l'émergence d'une autosuffisance, d'une économie interne, et d'une entraide sans commune mesure avec ce qui a été pratiqué jusqu'alors.

Le choix de la terminologie a été choisi en fonction du le vocabulaire employé par les mouvements « indignés » pour différencier les groupes de gestion des autres groupes. Nous n'avons malheureusement pas encore de langage commun clair pour les horizontalistes, et le temps devrait nous aider à le mettre en place à mesure que des groupes vont utiliser leur intelligence collective pour améliorer ses défauts.

Commissions et groupe de travail : expansion interne et externe

Tout d'abord, nous allons tâcher de comprendre la distinction fondamentale entre ce que nous appelons commission et ce que nous appelons groupe de travail dans le fonctionnement précisé ici.

A propos des commissions

La commission se différencie du groupe de travail, par le fait que sa fonction ou sa raison d'être, est nécessairement définie par l'ensemble auquel elle appartient. En effet, leur travail concerne tout le monde et nous sommes tous concernés par les décisions prises au sein des commissions. Ainsi, l'ensemble auquel appartient cette commission dirige au final cette commission.

Voici quelques exemples de commissions : commission organisation interne, commission juridique, commission communication interne, commission compétences humaines, commission gestion financière, commission sécurité, commission informatique ou des TIC.



Note : Il est recommandé de séparer communication externe et communication interne, qui sont deux fonctions totalement différentes, une faute faite régulièrement au sein de certaines organisations. D'ailleurs la communication externe peut être un groupe de travail : elle ne peut pas communiquer pas au nom de l'organisation ou au nom de ses membres en respect de l'horizontalité, à moins d'avoir obtenu un consentement direct. Elle sera généralement chargée de la gestion de médias propres à l'organisation, qui seront employés par tous les groupes.

Les commissions sont donc chargées d'assurer le fonctionnement général des groupes, d'un ensemble de groupe, de l'organisation, ou d'un quelconque ensemble.

On peut les comparer à nos organes : elles assurent le fonctionnement général de l'organisation et sans elles, toute l'organisation sera mise en danger. Par contre, l'organisme continue de fonctionner s'il perd un bras ou une jambe, tout comme l'échec d'un projet au sein d'un groupe de travail ne va pas mettre en danger l'ensemble de l'organisation.

On peut différencier les commissions générales (chargées de l'ensemble d'une organisation), et les commissions spécifiques à des sous-groupes de l'organisation.

Puisque l'ensemble de l'organisation est dépendante de ces organes que sont les commissions, leurs travaux concernent tout le monde. Si la communication interne de la structure est mise en danger, alors c'est toute la structure horizontale qui est en danger. Les commissions auront les accès sécurisés aux sites web et aux emails, voire les clés du coffre-fort, et de la maison. On doit assurer un contrôle sur ces commissions de l'ensemble des



personnes concernées par leurs travaux.

Pour ces raisons, les commissions sont sous le contrôle des assemblées légiférantes de l'ensemble en question, qui définissent leurs raisons d'être, les conditions d'accès et des spécificités à leurs réglementations internes, et même s'il le faut des objectifs. Les commissions sont au service de l'ensemble auquel elles appartiennent. C'est l'équivalent de fonctionnaires exécutifs.

On parle d'expansion interne lorsqu'un ensemble crée une commission.

C'est toujours l'intégralité d'un ensemble qui crée ses commissions, mais il peut autoriser les commissions à se subdiviser en leurs seins (des doubles liens sociocratiques peuvent être mis en place) à l'image des mitoses cellulaires. Dans tous les cas, les commissions ne vont jamais étendre leurs zones d'activités au-delà des rôles et des redevabilités qui leur ont été confiées à la base, quel que soit le nombre de sous-commissions qu'elles créent en leur sein.

Prenons un exemple concret : Nous spécifions en assemblée une commission organisation interne qui doit aider à gérer l'organisation. Nous lui spécifions des rôles :

- Elle doit se charger des démarches administratives et juridiques
- De la gestion financière
- De la communication interne pour aider à l'holoptisme
- Etc.

Lorsque cette commission est créée, il n'y a que 9 individus pour la gérer. Ils sont donc répartis dans une seule et même commission et se répartissent



ces rôles. A mesure que l'organisation grandit, il y a plus de travail mais aussi plus de possibilités de recrutements. Cette commission a besoin de davantage de membres pour accomplir son rôle : elle recrute 30 personnes. Elles se répartissent dans 3 commissions reliées entre elles par des doubles liens sociocratiques : organisation interne (générale, qui fait tout ce que les autres ne font pas et coordonne), gestion financière (spécialisée), et communication interne (qui gère les comptes rendus, les outils informatiques, etc...). Elle n'a pas créé de fonction supplémentaire malgré qu'elle ait multiplié les moyens de leurs mises en œuvre, c'est une différence majeure entre commission et groupe.

Ainsi, la commission s'est considérablement étendue, mais ses fonctions sont restées les mêmes. C'est pour cette raison qu'on parle d'expansion interne : un organe qui crée des cellules pour l'aider dans sa fonction principale, dont il ne sortira pas de toute façon.

Ce mode de fonctionnement permet notamment à l'organisation de s'adapter à ses besoins, mais aussi au nombre d'individus qui la constitue, et de créer des organigrammes vivants : une zone déterminée va avoir une fonction précise, et des groupes peuvent se multiplier en son sein par eux même.

A propos des groupes de travail

Nous parlerons par contre d'expansion externe pour les groupes.

Un groupe peut être créé par une partie d'un ensemble, ou même venir de l'extérieur, attiré par cet ensemble, pour l'aider à atteindre ses objectifs.

Il n'a pas pour obligation d'être soumis à l'ensemble auquel il appartient, par contre, il devra généralement suivre des règles générales établies par



tout l'ensemble en question lorsqu'il le rejoint, et il participe à leurs mises en place au travers de leur évolution.

Les assemblées n'ont donc pas à diriger les groupes de travail dans leurs tâches, et ils devraient toujours avoir le dernier mot sur leurs activités. Ce sont au niveau des règles générales que l'on définit le contrôle minimum assuré sur ces groupes, toutefois plus le contrôle des assemblées sur les groupes est important, et moins l'ensemble sera efficace. On peut ajouter que plus l'ensemble est libertaire vis-à-vis de ces groupes de travail, et plus il va attirer des forces multiples en son sein pour le renforcer. Les assemblées peuvent cependant toujours avoir un avis consultatif sur les groupes, ou faire valoir leurs objections sur les décisions qui les concernent.

Les groupes peuvent être amenés à se multiplier en différentes branches qui peuvent sortir du cadre de travail du groupe dont elles sont issues.

Par exemple : en assemblée, 10 personnes décident de créer un groupe pour organiser un événement horizontal, type assemblée populaire ouverte avec, en plus, des activités culturelles. Puisque leur initiative ne va pas à l'encontre de la raison d'être, du règlement intérieur, et de la vision stratégique commune de l'organisation, ils ont été laissés libres de le faire.

Ils organisent donc leur événement et décident de poursuivre sur leur lancée. Avec l'événement, des gens sont désireux de travailler avec eux sur ce type d'activités. 8 personnes supplémentaires arrivent. Le groupe décide qu'il sera plus efficace de se répartir en deux groupes : un groupe événement, et un groupe spécialisé en culture. Ils n'ont pas établis de doubles liens sociocratiques : ils se voient régulièrement en petites assemblées pour se mettre à jour, et prendre des décisions qui concernent



les deux groupes.

Le groupe culture décide d'étendre ses activités en démarchant des artistes pour faire des concerts gratuits, puis organise même une formation interne de clown. Il a pris ses initiatives sans jamais revenir en assemblée. Plus tard, ce même groupe culture va ensuite organiser un réseau interculturel horizontal entre plusieurs associations liées à la culture ...

Avec l'augmentation de ses moyens, le groupe a pu étendre le champ de ses activités au-delà de la fonction qu'avait le groupe d'origine. Le groupe a donc étendu son champ d'activités à des formations, en faisant venir des artistes à titre bénévole, puis à organiser un réseau d'associations culturelles.

Puisque ce n'était contre aucune règle préétablie, ils ont pu étendre librement le champ de leurs activités et ont de toute façon ressenti le besoin de sortir du champ d'activités prévues au préalable.

Ainsi, les groupes peuvent se développer et se multiplier jusqu'à sortir du cadre de leurs activités : les nouveaux venus peuvent vite devenir des porteurs de projets.

Enfin, les groupes n'ont aucune obligation d'appliquer des double-liens sociocratiques pour une raison simple : les deux fonctions du double-lien sont déjà assurées par le système.

En effet, ils ne prennent pas des décisions qui concernent les autres sans leur consentement, et il n'y a donc pas besoin d'un « contre-pouvoir » face à un quelconque cercle de coordination. De plus, des espaces tels que les assemblées sont aménagés pour les décisions collectives qui concernent plusieurs groupes et la coordination.



D'autre part, les outils de communication et les assemblées, en plus des liens naturels qui relient les groupes par le fait que des individus passent de groupes à l'autre avec l'architecture vivante, assurent la fonction de communication interne de façon suffisante.

A propos des groupes « satellites »

Il peut exister un autre type de groupe de travail dans les organisations horizontales : les groupes satellites.

Prenons un exemple concret : nous organisons un mouvement social horizontal mais tous les individus ne peuvent pas être partie prenante d'un groupe de travail ou d'une commission. Par contre, un bon nombre d'entre eux peuvent travailler à certains moments isolés sur de petites tâches, ou de petites périodes.

On peut mettre en place un « canal dynamique » qui va regrouper tous les individus de l'organisation, et qui va changer en permanence de forme et de composition, mais aussi de rôle et de fonction.

Dès que l'organisation va avoir un besoin quelconque ou un groupe qui manque de forces, par exemple : un besoin de traductions, d'aides logistiques sur un événement, etc. Elle va faire appel à ce « canal dynamique » qui va venir se coller comme un satellite au groupe qui a besoin de lui pour l'aider dans sa tâche, avant de repartir ailleurs.

Puisque sa composition et sa forme change (il peut se subdiviser, les individus qui le constituent changent fréquemment, ...), sa fonction s'adapte entièrement aux besoins présents de l'organisation, ce canal aura souvent des rôles purement exécutifs.



Une organisation vivante qui s'adapte au besoin

Pour comprendre comment les exemples cités peuvent exister tout en assurant une cohésion de l'ensemble, un fonctionnement optimal, et une liberté d'agir en synergie avec tous les autres, nous allons en découvrir un peu plus sur cette organisation.

Elle va créer des espaces dans lesquels différents ensembles, ou des parties d'entre eux, vont pouvoir se réunir pour s'organiser et prendre les décisions qui les concernent. Ces espaces peuvent être permanents ou provisoires.



- Les commissions ont un rôle qu'elles peuvent assumer à 5 personnes ou à 50 personnes, en fonction de la complexité de l'ensemble auquel elles appartiennent. Inutile de faire un organigramme trop compliqué lorsqu'on est peu nombreux, il va s'adapter en fonction du nombre. L'organigramme de départ peut être composé d'un ou deux groupes, et pourtant être préparé à recevoir bien des arrivants et créer une multitude de groupes.
- Les groupes peuvent changer en temps réel en fonction des besoins, et comme nous allons le voir chacun peut « suivre son cœur » même avec un objectif concret clair en commun.
- Nous savons qui est concerné par quelles décisions : a-t-on besoin de son énergie ? utilise-t-on les fruits de son travail ? son image est engagée ? va-t-il devoir suivre une règle que nous instaurons ? et créons des espaces en conséquence.

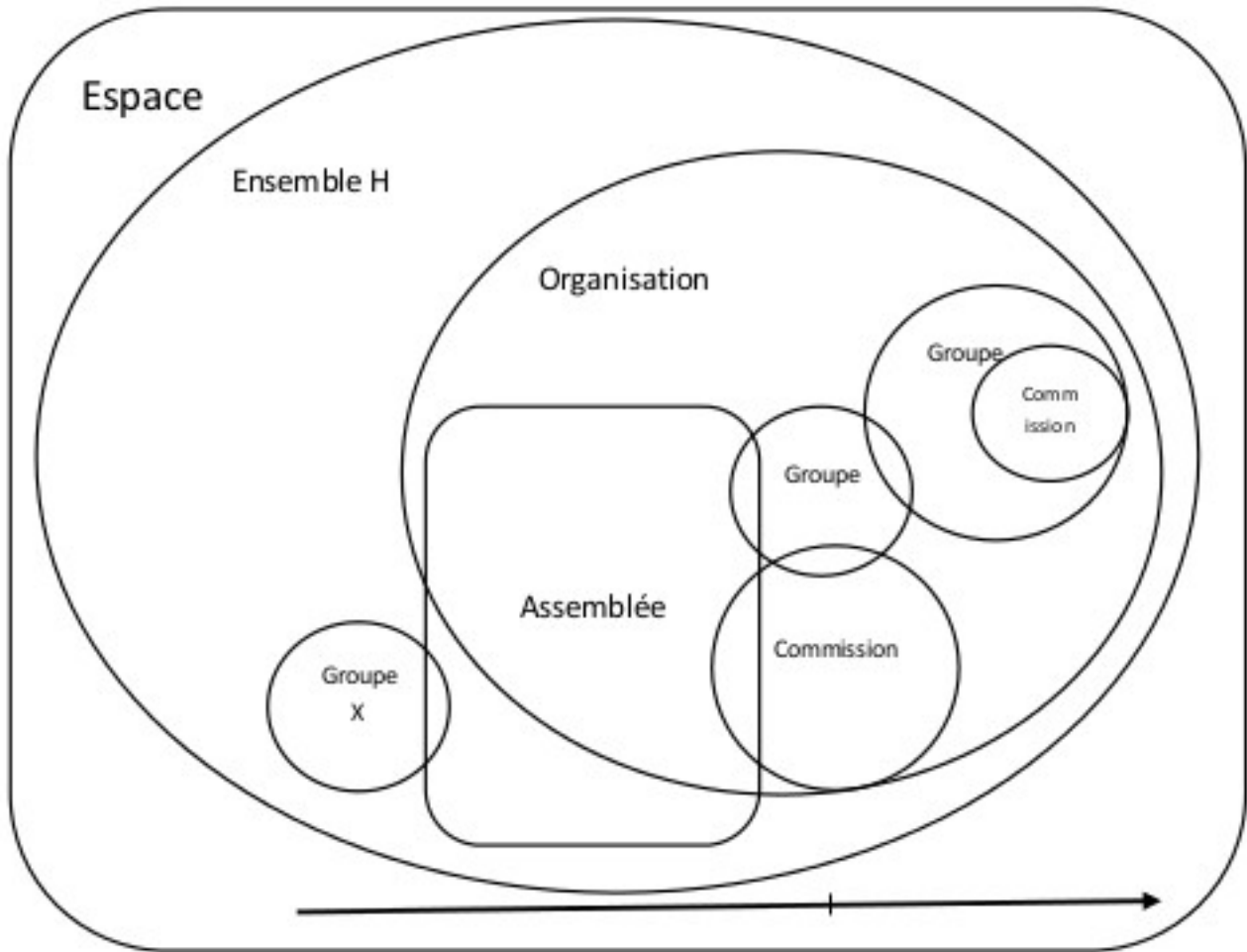
L'organisation peut même créer des espaces où elle va accueillir des personnes qui ne font pas partie de l'organisation, par exemple en organisant une assemblée populaire ouverte, ou en accueillant des spécialistes externes pour des consultations et des études. La représentation d'ensembles semble essentielle pour véritablement représenter quelles individus appartiennent à quels ensembles. Vous pouvez appartenir à plusieurs ensembles : votre famille, votre groupe d'amis, votre entreprise, votre ville, votre pays...

Chaque ensemble va ensuite être défini et peut se donner, ou se voir attribuer, des rôles et des redevabilités, dans le respect des caractéristiques de l'horizontalité.

Un espace telle qu'une assemblée populaire ouverte peut avoir énormément d'utilités : Elle peut permettre la création d'un ensemble horizontal plus vaste dans laquelle l'organisation, ou une partie d'entre elle va s'insérer. Elle peut offrir une source pour faire fonctionner une



intelligence collective consultative pour l'organisation, ou lui apporter des recrutements. Elle peut simplement être mise en place afin de prendre des décisions qui concernent un ensemble plus vaste que l'organisation en elle-même puisque l'organisation peut avoir pour raison d'être de se mettre au service de la collectivité en lui offrant des outils pour mieux s'autogérer.



Définir un ensemble

C'est généralement l'individu qui va définir les ensembles auxquels il appartient. Chaque ensemble est caractérisé par l'objet-lien qui relie les individus qui le constitue.



Comme nous l'avons vu, on ne peut réduire la définition d'un ensemble à ses règles de fonctionnement ou à ses objectifs. D'ailleurs un ensemble peut exister sans avoir de cadre général explicite de travail, ou sans avoir défini d'objectifs.

Pour cette raison, il faut commencer par tâcher de définir ce fameux objet-lien dans son essence. Cela revient à faire un travail d'enquête tourné vers le passé afin de comprendre ce qui caractérise cet ensemble à l'origine.

De la raison de l'Être

Nous avons brièvement parlé du principe de raison d'être de l'holocratie, ainsi que de « l'objet-lien » de l'intelligence collective naturelle. L'idée est de comprendre que l'on ne peut pas réduire l'intérêt commun d'une collectivité à un objectif, qui par définition va varier avec le temps, et ouvre le risque de diviser cette collectivité dans des projections futures hypothétiques destinées à redéfinir un objectif. D'autant que des objectifs qui varient respectent en effet des éléments existants au préalable qui participent déjà à définir la collectivité.

Par exemple l'équipe de football a pour objectif de marquer des buts, mais ce n'est pas la raison d'être de la partie de foot, c'est-à-dire que la raison pour laquelle vous décidez d'aller jouer avec des amis sur un terrain n'est généralement pas de marquer des buts.

Comme nous l'avons vu, dans les faits, nous ne nous définissons de toute façon pas au travers d'un objectif commun, mais au travers de quelque chose de plus profond que les objectifs concrets que l'on se fixe.

On peut ainsi schématiser la question en trois éléments temporels : Ce qui



nous pousse, où l'on est, et ce qui nous tire.

La définition de ce qui nous pousse est plus importante qu'un quelconque objectif commun. Certaines philosophies et de nouveaux modes de gestion d'atteintes d'objectifs réfutent d'ailleurs les visions classiques de la stratégie. Le taoïsme parle du non-attachement, ou non-agir. Il ne s'agit pas ici de ne rien faire, mais de ne pas trop essayer de prévoir à l'avance où l'on veut arriver. C'est plutôt prendre une route en faisant à chaque fois le meilleur choix présent, vis-à-vis de nos expériences, de nos principes, de ce que l'on est, des opportunités à ce moment-là, de continuer d'avancer et d'apprendre en faisant au mieux.

Des méthodes telles que la méthode GTD (getting things done= faire que les choses soient faites en anglais) utilisent le principe du « next step ». C'est-à-dire que nous n'allons pas tant focaliser notre attention sur une destination lointaine, même si nous la connaissons, car il est difficile de connaître à l'avance le meilleur chemin ou l'effort qu'elle va réellement impliquer, mais plutôt partager ensemble le « prochain pas » à faire pour s'approcher de cette destination.

Par exemple, on ne va pas dire : « il faut faire réparer la voiture », mais plutôt : « il faut appeler le garagiste pour prendre rendez-vous pour la voiture ». Il s'agit donc ici de faire des pas en avant, au travers d'actions concrètes qui réclament un effort connu, et de s'en satisfaire car l'organisation continue sans cesse d'avancer, jusqu'à atteindre parfois des destinations inconnues encore plus belles que celles que l'on aurait pu prévoir.

Même si nous utilisons des objectifs à court, moyen et long terme pour



vosre stratégie, toute stratégie doit être revue à un moment ou à un autre, et disposer d'un quelque chose qui relie les membres au-delà de cette stratégie va s'avérer déterminant pour conserver la cohésion de l'organisation.

Autant d'exemples qui poussent à ne pas trop se caractériser par un objectif futur hypothétique. Celui-ci va évoluer, et s'il est la seule raison pour laquelle des individus sont ensemble, cela va créer des conflits et une perte de l'intention commune.

Une autre problématique se pose : même en définissant la raison pour laquelle vous avez décidé de faire une organisation, un regroupement quelconque, un groupe de l'organisation, ou la raison au travers de laquelle un ensemble s'est constitué, elle risque d'évoluer elle aussi.

En effet notre compréhension de ce qui nous pousse peut changer au travers du temps. Lorsque nous sommes enfants on peut être poussé par le désir de plaire à nos parents, ou de leur révéler qui l'on est. Plus âgé, avec l'adolescence, nous pouvons être poussés par nous révéler à nous même qui nous sommes, en forgeant notre propre personnalité. Avec l'âge adulte et nos apprentissages, nous créons un certain équilibre où nous sommes poussés par nous accomplir, puis enfin en devenant parents, ce qui nous pousse change encore alors que notre amour pour nos enfants peut remettre en cause le sens de notre Être.

Mais enfin, en considérant tous ces changements, on peut remarquer une continuité. Un quelque chose qui relie tous ces passages d'un « soi passé » à un « soi présent ». Et au final l'Être dépend de tous ces passages, et certainement pas exclusivement de celui où l'on se trouve présentement,



où de celui où l'on veut arriver.

Mais on peut noter une différence entre ces changements et le changement d'un objectif : on ne les prévoit généralement pas, on ne les organise pas, ils arrivent par eux-mêmes, et nous ne faisons au final que les constater.

Il n'y a donc apparemment pas de possibilité de spécifier une « durée de validité » à une raison d'être. Ce n'est pas le fruit d'une réflexion qui analyse la situation qui va remettre en cause ce qui nous pousse, c'est quelque chose « qui vient de l'intérieur » de façon spontanée.

Enfin, le dernier problème est qu'il n'est pas évident de se définir en tant qu'Être, et chacun ne va pas pouvoir donner sa « mission de vie », ce qui le pousse, de façon claire et rationnelle. La découverte d'un tel élément se fait au travers du temps, même s'il est resté inchangé, et on continue sans cesse d'en apprendre plus sur soi-même. On comprend souvent après coup la raison de tel ou de tel choix, alors même que l'on continue de se découvrir.

En clair, la méthode idéale pour expliciter la découverte de soi, est de faire un travail d'enquête. Les fruits de cette enquête qui laisserait même Sherlock Holmes en difficulté, évoluent à mesure que l'on obtient des indices, et l'ensemble du vécu doit être pris en compte.

C'est ainsi une forme de respect de notre Histoire.

Plus concrètement, lorsque l'on définit la raison d'être d'une organisation se pose davantage la question de ce qui est essentiel pour nous, plutôt que de ce nous voulons. On ne peut que supposer savoir ce qu'on veut dans la vie, mais on peut avoir une idée plus précise de ce de ce qui essentiel pour nous, c'est-à-dire ce dont on a un besoin profond, ou au contraire des



choses que l'on ne veut absolument pas voir se réaliser.

Lorsque l'on crée une organisation, nous savons que nous ne voulons pas voir dans cette organisation de gens qui vont trahir son esprit. Mais comment définir en quoi un acte serait de l'ordre de la trahison de cette organisation ?

Prenons un exemple concret : un groupe a pour raison d'être d'organiser un mouvement social ouvert où tous peuvent s'exprimer librement, et bâtir ensemble leurs sociétés. Ils organisent des assemblées populaires ouvertes qui prennent vite de l'ampleur et sont reproduites à plusieurs endroits du pays. Des personnes arrivent suite à un phénomène de mode qui s'est créé, une forme d'animation sympa des rues, mais elles ne se sentent pas toutes véritablement concernées par les problèmes des autres, certaines sont envoyées afin de créer des blocages, d'autres qui ne sont même pas impliqués dans l'organisation alors qu'ils le peuvent, essayent de « calmer le jeu » en expliquant que finalement la démocratie représentative ce n'est pas si mal, que le système néolibéral s'en sortirait bien si nous régulions un peu les marchés. Mais ceux qui ont organisé le mouvement social sont déçus, tant d'énergie déployée pour voir finalement que leur idéal de bâtir une société radicalement différente où l'humain trouverait une place bien plus importante dans la gestion de sa collectivité, se transforme en des discussions sur une simple réforme de l'existant qui limiterait les dégâts ou des discussions tout à fait annexes et secondaires. Que faire ?

Cet exemple est tiré de la réalité : c'est ce qui s'est passé et se passe encore aux États-Unis au sein du mouvement Occupy Wall Street. De nombreux groupes pensent à créer une nouvelle organisation plus précise quant à leurs volontés, tout en gardant ce même esprit horizontal.



Cette fois, ils ont des idées plus précises de la raison d'être de cette nouvelle organisation qui veut toujours un mouvement social ouvert où tous peuvent s'exprimer librement et bâtir ensemble leurs sociétés, mais à la condition qu'ils admettent que le système néolibéral pyramidal est basé sur l'exploitation des uns sur les autres, et qu'ils luttent ensemble pour changer la société réellement et pas pour discuter sans que cela ne mène véritablement à un changement.

Nos efforts peuvent parfois s'avérer nous mener vers autre chose que ce que nous avons espéré. Mais en adoptant un fonctionnement si ouvert, ils ont également maximisé leur expérience vécue et leurs apprentissages, et créé un mouvement important : certes l'objectif profond n'est pas encore atteint, mais ils bénéficient aujourd'hui d'une expérience précieuse et très rare d'assemblées de masse, d'échanges complexes avec beaucoup de personnes, d'atteinte de consensus en très large nombre dans les conditions les plus difficiles, etc..

Et on peut miser sur le fait que leur évolution ne s'arrêtera pas là : ils sont passés de ce moment où ils ont voulu « plaire à tout le monde », et mobiliser en masse de façon entièrement ouverte, à un moment où ils veulent spécifier leur personnalité, et être plus « fermés » et plus déterminés. On peut parier qu'un équilibre va émerger à un moment qui va laisser à chacun sa place quelles que soient ses volontés politiques et sa détermination, tout en permettant un accomplissement total des groupes dans leurs volontés, en offrant les moyens d'une unification la plus optimale à ceux qui sont plus engagés.

Alors la grande question est de savoir : comment auraient-ils pu maximiser leur expérience comme ils l'ont déjà fait, tout en ne perdant rien de leurs



efforts ?

Sans remettre en cause aucunement la pertinence de leurs choix passés, qui étaient idéals dans un tel contexte, tentons simplement d'imaginer s'il est possible de faire encore mieux à l'avenir.

Dans cet exemple, peut être que les groupes déterminés qui ont initié cette action auraient pu spécifier toute la teneur de leur détermination, et du pourquoi ils désirent organiser de telles assemblées, c'est-à-dire spécifier leur raison d'être. Ils n'étaient pas obligés d'imposer ce pourquoi avec tous, ils auraient pu faire les mêmes assemblées, de la même manière, vécu la même expérience, mais avec une différence : ils auraient incorporé plus clairement dans un sous-ensemble, ceux qui partageaient une telle détermination, et beaucoup d'entre eux n'auraient pas perdu leur « objet-lien ».

Ils auraient surtout continué d'évoluer ensembles à la fois dans leur détermination, en ayant conscience de faire de grands pas en avant, et en adaptant vis-à-vis de leurs apprentissages de nouvelles formes d'action.

D'autre part, on peut réunir un groupe avec pour volonté de changer le monde. Mais l'objectif du groupe ne sera pas « notre objectif est de changer le monde ». Ils sont poussés par leur envie de changer le monde, et ils le changent de fait, mais ce n'est pas un objectif concret. Un objectif concret serait plutôt de dire : « participer à permettre l'émergence d'un mouvement social horizontal de masse ». Spécifier les freins et les moteurs d'une telle émergence, et décider sur quels leviers jouer : éducation populaire, assemblées, création d'outils, ..., ou tout ça à la fois.

Enfin, la dernière problématique est que tous les groupes ne sont pas



capables de discerner leur véritable raison d'être à leur création. Ainsi, nous recommandons de commencer par se poser des questions simples tournées vers le passé à l'image des méthodes proposées au sein de l'holocratie :

- Pourquoi avons-nous décidé de nous regrouper ou de travailler ensembles ?
- Pourquoi avoir décidé de créer ou rejoindre cet ensemble ?
- Qui a-t-il dans cet ensemble qu'il n'y a pas dans les autres ?
- Pourquoi ne pas avoir rejoint un autre groupe qui existait, et qui est similaire ?

Par ces questions tournées au passé, nous allons découvrir une première raison d'être pour cet ensemble. Il faut comprendre que cette raison d'être une fois bien établie participera toujours à définir le groupe en question. Elle sera toujours le fruit d'un vécu important, et elle devrait essayer d'être assez large, tout en spécifiant ce qui est essentiel. En effet, elle va protéger le groupe du respect de sa raison d'être, même avec la venue de nouveaux individus dans ce groupe. Sans pour autant empêcher le groupe organise des choses plus larges en dehors de lui.

Toutefois par l'expérience ce groupe peut évoluer et spécifier davantage sa raison d'être en y ajoutant de nouveaux éléments, sans pour autant renier l'existant. Mais surtout, lorsque le groupe va grandir en nombre, et qu'il va initier la venue d'un ensemble très large, il ne va pas toujours le faire dans le cadre précis de sa raison d'être. Il peut le faire de façon plus élargie et attirer des gens qui viennent pour des motifs plus larges.

Ainsi, la raison d'être de votre groupe, peut amener une nouvelle raison d'être pour un ensemble plus large auquel vous allez appartenir.



Il y a trois façons de « s'élargir ». On peut accroître le nombre d'individus dans un ensemble existant, ou créer un nouvel ensemble plus large dans lequel nous sommes entièrement présents, ou enfin, qu'une partie d'entre nous rejoigne un autre ensemble plus large, tout en nous faisant bénéficier de leurs apports.

Nous allons donc établir des raisons d'être pour chaque ensemble. Lorsque l'ensemble va grandir, il y a trois options :

- Soit il va évoluer vers une nouvelle raison d'être plus large, qui ne va pas pour autant renier l'existence de la raison d'être initiale qui a participé à le voir émerger, mais qui a accompli sa mission de vie.
- Soit il va incorporer de plus en plus de personnes au sein d'une organisation avec la même raison d'être là que le groupe initial, et chaque nouveau groupe à l'intérieur de cet ensemble aura une raison d'être plus spécifique, qui respectera la raison d'être de l'ensemble plus large.
- Soit il va avoir deux raisons d'être différenciées: une nouvelle pour l'ensemble le plus large, et une conservée telle quelle pour un sous-ensemble qui va continuer de grandir lui aussi.

Prenons un exemple concret : nous construisons un immeuble d'une grande taille avec des appartements et des parties communes. Lorsque nous nous installons nous spécifions à quoi cet immeuble devrait servir : un regroupement d'activistes pour des actions politiques. Puis nous invitons des personnes à nous rejoindre, qui invitent elles-mêmes d'autres personnes. Tous respectent la raison d'être initiale spécifiée pour cet immeuble : des regroupements de pressions et de forces politiques.

Mais un jour, un groupe arrive qui est d'accord sur nos principes de vie et nos valeurs, mais il veut élargir la raison d'être de cet immeuble, car celle-ci est un peu trop « fermée » à leur goût. Ce groupe qui est sympa va



amener des artistes qui vont égayer l'ensemble et voudrait que l'immeuble serve, de façon plus générale, à tous types d'activités considérées culturelles ou éducatives. Nous avons envie de les accueillir, mais comment respecter l'essence de pourquoi nous avons fait l'immeuble ?

Nous allons vivre ensembles en spécifiant que les parties communes respectent une nouvelle raison d'être plus large établie tous ensembles, avec des valeurs fortes de partage et de solidarités qui ne seront pas en opposition ferme avec la raison d'être d'origine puisque les individus qui ont fondé les lieux sont présents eux aussi dans la définition de cette nouvelle raison d'être élargie, mais pas en accord pur avec cette idée originelle.

Nous allons garder pour certaines parties des lieux une raison d'être plus « fermée » qui sera toujours présente et permettra l'organisation de luttes, tout en créant d'autres parties plus culturelles et éducatives.

Il n'y a pas de problèmes à avoir plusieurs raisons d'être dans un large ensemble : vous avez une mission de vie, mais chaque organe qui vous constitue à lui aussi une mission de vie bien précise. Toutefois, elles n'entrent pas en contradiction.

Mais il risque d'arriver qu'à force de vivre ensembles, nous allons nous faire évoluer les uns les autres, et qu'au fil du temps peut être découverte une troisième raison d'être commune qui diffère de la raison d'être commune spécifiée initialement, tout en étant liée et en ayant une continuité avec la précédente : nous découvrons que l'éducation politique et les partages culturels amènent en eux-mêmes une prise de conscience de l'intérêt de la collectivité. Alors, la mission de vie originelle de tout l'immeuble aura



évolué vers une éducation politique culturelle, considérée comme la plus grande force politique possible.

Que vois-t-on dans cet exemple ? Une première raison d'être s'insère dans une deuxième plus large, puis celles-ci finissent par se confondre naturellement avec le temps.

Ce qui nous pousse est l'intégralité du fruit de notre vécu, il est inutile de renier ce que nous avons mis en place, ou ce par quoi nous sommes passés. Toutefois, il est possible de dire qu'une organisation a terminé sa mission de vie et d'en créer une nouvelle avec les mêmes individus. Cela semble le seul cas de figure où, théoriquement, il est possible de ne plus prendre en compte du tout une raison d'être explicite.

Spécifications de rédaction de la raison d'être

La rédaction d'un tel document est importante et doit être écrite dans un langage simple. Ce n'est pas le ton employé qui compte mais le fond du document, et donc, il est préférable d'avoir un ton accueillant. Les formes peuvent être très variées : de grandes lois très larges à l'image de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen, à un « arbre à pensées » qui énoncent des valeurs et des principes intangibles, en passant par un simple texte plus classique. Mais elle doit être très claire : ce ne peut pas être une simple image par exemple.

De plus, il faut tâcher de rester suffisamment large dans l'explicitation de la raison d'être en travaillant comme un enquêteur qui voudrait être certain de ce qu'il énonce, en sachant qu'il apprendra davantage avec le temps.

Cela n'empêche pas de se tromper, et chaque groupe décide au



consentement de tous, de ce qu'il désire faire. Notamment on remarque souvent après avoir écrit la raison d'être et en la faisant lire autour de soi que l'on s'est mal fait comprendre sur certaines phrases qui sont mal interprétées. Il est donc recommandé de garder une période durant laquelle la raison d'être pourra profiter des retours de personnes extérieures à l'ensemble, afin de s'assurer d'avoir été clair. Cette période peut être plus ou moins longue, et permet de changer la raison d'être jusqu'à ce que nous soyons sûrs qu'elle est bien claire.

Chaque ensemble va avoir une raison d'être, du plus petit groupe, jusqu'à l'organisation, et l'ensemble dans lequel elle évolue. Cette raison d'être peut être tacite ou explicite, mais il vaut mieux la spécifier même approximativement avant que l'ensemble ne s'élargisse à tel point que les individus n'ont plus de liens directs entre eux, et en ayant conscience qu'elle est la garante d'une bonne part de la vie d'une organisation car elle va être l'élément qui pousse tous ses membres en avant.

Afin de rassurer un maximum le grand public, nous voulons prendre un dernier exemple de vie quotidienne et d'utilisation d'un fonctionnement horizontal avec l'instauration d'une raison d'être claire pour un projet.

Imaginons que vous décidiez de bâtir une maison. Vous lancez ce projet pour que vous et vos futurs enfants puissiez avoir un lieu de vie, sans avoir à le partager avec quiconque contre votre gré. Vous conviez un architecte, un chef de chantier, un avocat, un écologiste, et d'autres dans des réunions horizontales car les décisions prises seront de bien meilleures qualités et le travail exécutif plus efficace. Vous spécifiez qu'en cas d'absence de l'une des personnes, le travail devant se faire, il faudra prendre les décisions en se passant de son consentement. Un jour que vous êtes absent, ils décident



de changer une règle de fonctionnement. Celle-ci précisait que leur part de travail serait récompensée par un salaire, mais il décide qu'à la place, ils bénéficieront eux aussi d'une part de propriété sur la maison. Vous voilà tenu de partager la propriété de votre maison ! La raison d'être du projet a été pervertie.

Bien entendu, dans les faits, nous aurions précisé davantage dans quelle mesure certaines règles peuvent être changées en votre absence. Mais on peut remarquer dans cet exemple qu'il est important d'apporter des garanties particulièrement fortes quant au respect de la raison d'être du projet ou de l'organisation.

La présence de la raison d'être garantit la pérennité du projet, et la mise en place d'un objectif évolutif qui doit toujours la respecter rassure. La raison d'être décrit l'essence de l'organisation, ce qui essentiel étant tout à fait différent d'un objectif concret. La raison d'être est si essentielle que si elle est pervertie, alors l'organisation peut ne plus avoir de raison d'exister. Un objectif peut ne pas être atteint sans pour autant que l'organisation disparaisse : elle peut simplement revoir l'objectif à la baisse, et continuer d'avancer dans le respect de sa raison d'être.

Enfin, il est possible d'utiliser des versions de document, à l'image des logiciels open source, comme nous allons le voir dans la partie méthodologique du livre. On peut donc faire une raison d'être 0.1, 0.2, ..., jusqu'à la version 1.0. Elle sera la première version viable qui spécifie une raison d'être à l'ensemble. Elle n'empêchera pas pour autant de continuer d'évoluer vers une version 2.0, etc.



A l'échelle d'un État?

Il ne faut pas confondre raison d'être et constitution. La raison d'être d'un nouveau système serait d'expliquer pourquoi nous avons décidé de changer le système, ce que nous ne voulons pas voir se reproduire.

La raison d'être est au-dessus de la constitution : c'est une supra-constitution. Elle se place au-dessus de ces grandes règles de gestion collective, car les grandes règles de gestion collectives devraient pouvoir évoluer plus régulièrement, tout en respectant des principes fondamentaux.

Une constitution démocratique n'est pas écrite de la même manière que la constitution d'une dictature. Définir la raison d'être de la démocratie aurait précisé davantage certains principes intangibles comme le principe de séparation des pouvoirs, la nécessité d'avoir des contre-pouvoirs, ou le fait que les gens de pouvoir ne devraient pas pouvoir définir les limites de leur propre pouvoir. Et les principes horizontaux représentent une continuité, en spécifiant de nouveaux impératifs, comme la recherche du consentement de tous qui ne peut s'obtenir que dans une forme de démocratie délibérative, avec la transparence des données liées aux décisions qui nous concernent.

Un système horizontal au niveau de l'État qui voudrait changer sa raison d'être ne devrait pouvoir le faire qu'avec un consentement massif de tous les concernés. Sachant que pour le moment, il n'est pas prévu de « durée de validité » à la raison d'être, si cette proposition reste telle quelle, une telle action ne pourra avoir pour origine qu'une volonté des peuples de la changer par un processus révolutionnaire naturel que le système alloue de



toute façon puisqu'il traite les conflits. Processus facilité par les outils du système horizontal de façon générale, à la condition qu'il respecte le consentement des individus concernés.

Le fonctionnement interne d'un ensemble

Chaque ensemble a donc une raison d'être tacite ou explicite, mais doit pouvoir être différencié des autres dans tous les cas de figure.

Nous entrons maintenant dans une partie essentielle du système horizontal qu'est l'institutionnalisation de l'évolutivité du système en lui-même. En effet, à partir de ce moment, chaque élément va avoir une durée de validité : qu'il s'agisse des règles, des responsables exécutifs, des objectifs, ...

Reprenons l'exemple de notre organisation. Comme nous l'avons vu on différencie commissions et groupe de travail. C'est une assemblée des individus de l'ensemble qui va donner aux commissions leurs rôles et leurs redevabilités afin d'aider l'ensemble à fonctionner.

Il est très difficile de spécifier les grandes règles de fonctionnement de chaque type d'ensemble : un ensemble qui réunit des fans de musique Rock, ou une coopérative agricole, ou un mouvement social, ou un État, n'auront pas du tout les mêmes besoins en terme de fonctionnement interne. Nous verrons dans les méthodes de travail comment tâcher de mettre en place un règlement intérieur, et une constitution pour des organisations.

Au niveau de l'État un tel travail réclame la participation d'une large intelligence collective, d'un angle de vue de l'ensemble des problématiques de la gestion de l'État, de l'avis consultatif de constitutionnalistes, etc.



Toutefois, on remarque que certains éléments minimums récurrents lorsque l'on parle de gestion d'organisations horizontales :



- Fonctions et des règlements des commissions générales : Selon les organisations, il n'est pas obligatoire de définir chaque commission une par une. On peut englober toute la gestion dans un « pôle » de commissions, qui vont-elles mêmes s'étendre et s'autogérer, puis se répartir les tâches au travers d'une expansion interne en se subdivisant en plusieurs sous-commissions.
- Les champs d'action et réglementations des groupes : comment crée-t-on un nouveau groupe dans l'organisation ? Y a-t-il des obligations pour les groupes ? Sont-ils laissés entièrement libres dans le respect de la raison d'être ? Doivent-ils respecter une vision stratégique commune ? Comment est gérée la réglementation d'un sous ensemble particulier de l'organisation ?
- Les rôles et les redevabilités des membres : quelles règles s'appliquent à tous les membres de l'organisation ?
- La gestion des assemblées légiférantes : Comment se passe la gestion des assemblées, en particulier légiférantes. Comment sont-elles composées, annoncées et organisées ? Les processus de décision actuels ?
- Les réglementations d'ensembles spécifiques de l'organisation : comment se gère les ensembles non déterminés comme groupes, commissions ou assemblées ? Par exemple, des réglementations mises en place dans un ensemble qui contient tous les groupes liés à la thématique de la culture dans l'organisation ?
- Les processus d'inclusion : Y a-t-il des conditions requises pour rejoindre notre organisation ? Comment accueillir un nouvel arrivant ?
- Les processus d'exclusion : Que se passe-t-il lorsque quelqu'un trahit le groupe en ne respectant pas sa raison d'être, ses règles, ou qu'il va à l'encontre des objectifs du groupe ? Lorsqu'il ne respecte pas les règles ? Comment en juger, et par quel processus ?



- La gestion de la communication et de l'information de l'organisation : Comment communiquer les uns avec les autres ? Y a-t-il des contacts directs entre tous, et sinon qui a le contact de tout le monde ? Où sont stockés les rapports de réunion ? Comment suivre l'organigramme de l'organisation, et les rôles des responsables exécutifs ? Qu'est ce qui garantit un minimum d'holoptisme ? Quel est le champ d'actions de médias de l'organisation ?
- La gestion de l'économie interne : Comment échanger nos travaux respectifs ? Existe-t-il un système d'échange dans l'organisation ? une monnaie interne ? Pratique-t-on une économie du don (on donne d'abord, et on reçoit une fois que le collectif a gagné en retour) ?
- Le fonctionnement général de l'organisation : comment change t'on tous ces fonctionnements ? Quelle est leur durée de validité ?

Le fonctionnement interne va s'adapter au besoin de l'organisation et au nombre d'individus et il va y avoir l'existence de fonctionnements spécifiques à chaque sous-ensemble de l'organisation. Chaque fonctionnement a une durée de validité avant d'être revu. Afin de faciliter ces « chantiers d'amélioration » des règles générales qui vont profiter des problèmes générés par le fonctionnement pour l'améliorer, nous allons généralement regrouper des règles ensemble afin de ne pas toutes les revoir d'un coup, ou les revoir chacune séparément, mais également de déléguer certains changements.

Ainsi, on sépare généralement la « constitution », et le règlement intérieur général de l'organisation.

La constitution va définir des grandes règles générales de fonctionnement : communication interne, système d'échange, comment changer les règles... Tandis que le règlement intérieur va spécifier le rôle actuel des



commissions, leurs fonctionnements spécifiques, les rôles et redevabilités des membres, les processus spécifiques en cours, etc.

Chaque élément de « gouvernance » a une durée limitée. Généralement plus le groupe commence à fonctionner et plus il va devoir changer son fonctionnement régulièrement, puis après une période de « rodage », il va pouvoir trouver un certain rythme de croisière dans les révisions à son fonctionnement interne.

Pour un petit groupe par exemple : nous allons établir un premier règlement interne, puis opérer une « réunion de gouvernance » après 1 mois, puis après 2 mois, puis après 6 mois, puis tous les 6 mois.

Pour un ensemble un peu plus large : Après 3 mois, après 6 mois, après 1 an, puis tous les ans, par exemple.

Pour une constitution étatique, on peut supposer bien l'intelligence collective le définira qu'après « la période de rodage », le rythme de croisière ne puisse dépasser une ou deux générations (une génération = 20 ans) : ces jeunes qui auront atteint l'âge légal pour décider auront certainement des choses à apporter.

Comme nous l'avons vu, plus l'ensemble est large, et plus il va revoir ses grandes règles moins fréquemment. C'est pour cette raison qu'il est important que chaque sous-ensemble s'autogère un maximum.

Bien entendu il va falloir déléguer entre les espaces où nous allons changer ces règles notre consentement en conséquence des besoins qui peuvent se poser pour l'organisation.

Il n'est souvent pas nécessaire de se projeter trop loin dans le futur, mais



plutôt d'imaginer ce qu'on ne veut pas voir arriver et de spécifier des règles en conséquence. Ensuite, grâce aux tensions rencontrées à l'intérieur de l'ensemble et aux espaces pour les traiter, nous allons améliorer le fonctionnement principalement par le fruit du vécu.

Il est également inutile de se projeter trop dans une gestion d'un ensemble très large alors que l'on est un petit groupe. Tout d'abord, n'oublions pas que la présence de votre cadre spécifique de travail, et du cadre spécifique de travail d'un autre groupe qui viendrait s'ajouter, est déjà amplement suffisante au départ. De plus, vous allez bénéficier d'un maximum d'intelligence collective pour des gestions plus larges. Une constitution écrite à l'échelle d'un État ne réclame pas le même déploiement d'intelligence collective pour être la plus « juste », que le règlement intérieur d'un petit groupe.

Généralement pour un petit groupe, on part de « l'essentiel » et des besoins, puis on construit sur la durée en fonction des expériences.

La vision stratégique commune

Nous avons déjà un point de départ pour une intention commune, voire une intention commune complète au travers de la raison d'être. Toutefois, certains ensembles trouveront important d'établir des objectifs communs.

A titre indicatif, nous voulons partager que même en partageant une stratégie commune claire et effective, il est possible de laisser une totale liberté d'agir aux groupes tout en spécifiant un objectif commun et l'atteindre efficacement.

Nous allons citer un rapide exemple, en utilisant une méthode appelée le paperboard.



Description de la situation actuelle

Freins

Moteurs

Description de la situation recherchée

C'est l'une des méthodes de mise en place d'une proposition : on définit ensemble une situation recherchée en commun telle qu'un objectif.

A partir de là, nous spécifions quels freins dans la situation actuelle empêche la situation recherchée d'arriver, puis quels moteurs aident à aller vers la situation recherchée.

Nous partons ensuite d'un principe physique simple comme quoi, sans notre action, les freins sont égaux aux moteurs. Ainsi, quel que soit le frein que nous allons réduire, ou le moteur que nous allons booster, nous avancerons naturellement vers la situation recherchée.

Il est donc possible de spécifier un nombre incalculables de freins et de moteurs qui vont aider à atteindre un objectif, et chaque groupe de travail peut être laissé entièrement libre de choisir sur quels leviers il souhaite agir pour améliorer l'atteinte de l'objectif commun.

Chaque groupe pourra alors suivre son « cœur », ou simplement agir là où il considérera être le plus efficace, s'associer librement avec d'autres groupes, et ce, au final en cumulant les forces vers un point commun, pour changer à nouveau de configuration en fonction ce qui semble à ce moment-là le plus opportun.

C'est la même méthode pour un logiciel open source : il est décomposé entre architecture, parties spécifiques de code, modules, etc. Chaque aide va être utile mais chacun travaille sur ce qu'il veut sans que personne ne puisse lui imposer de travailler sur tel élément en particulier,, et c'est ainsi



que l'objectif est atteint le plus efficacement. C'est d'ailleurs logique : qui mieux que vous peut savoir là où vous serez le plus efficace ?

Un autre avantage de cette méthode est qu'il y a obligation de revoir régulièrement les changements dans la situation actuelle, et ainsi de prendre mieux conscience qu'il faut savoir faire évoluer la stratégie générale.

Ces techniques sont laissées à titre indicatif. Il est toujours possible de prendre d'autres méthodes, voire même de ne pas spécifier un objectif commun, certains ensembles peuvent se contenter d'avoir une raison d'être et un fonctionnement évolutif, tacites ou explicites, et de se laisser entièrement aller.

Interactions d'ensembles horizontaux

Comme nous l'avons vu, chaque ensemble horizontal se spécifie par une raison d'être, et un fonctionnement évolutif qui lui est propre. Ensuite il sera marqué par un « non-agir » ou un « désintéressement » mais poussé par sa raison d'être, ou alors par une stratégie commune bien établie.

Les individus appartiennent de fait à plusieurs ensembles : ensemble ville, ensemble pays, etc.

Les ensembles horizontaux peuvent créer des espaces en fonction de leurs besoins, et leur fonctionnement évolue en fonction du vécu et des changements de contexte. Un ensemble horizontal peut, si c'est nécessaire reproduire un fonctionnement pyramidal des plus classiques, à la condition que les membres y consentent, que ce soit pour une durée déterminée, et qu'il recherche toujours un maximum d'holoptisme (une décentralisation de fait et une architecture vivante continuera d'exister de toute façon dans



ces contextes). Autrement dit, il est possible de prendre tous les atouts de l'existant, tout en étant plus efficaces.

L'ensemble horizontal peut choisir d'être plus ou moins « ouvert » ou « fermé ». Par contre, on ne peut se considérer légitimement comme horizontal qu'à la condition que soient appliqués ses fondements même à l'extérieur de l'ensemble : un ensemble horizontal qui utiliserait l'horizontalité pour imposer à d'autres personnes des décisions qui les concernent, sans avoir recherché leur consentement, ne pourrait être considéré comme horizontaliste par les autres.

Le fait même d'employer de telles méthodes va faciliter considérablement tout échange et tout partage entre les ensembles horizontaux, ou même avec des individus isolés, et faciliter des fusions potentielles.

Grâce à l'holoptisme, et à leurs méthodes de fonctionnement, ils pourront avec une grande facilité s'associer librement pour atteindre des enjeux plus complexes, ou plus difficiles à atteindre séparément, tout en développant une synergie plus grande. Voire fusionner, et se séparer de nouveau à leur gré.

Une partie de l'un peut fusionner avec une partie de l'autre pour créer par exemple un média commun.

Les systèmes horizontaux qui voient plusieurs ensembles interagir entre eux peuvent ainsi s'imposer face à des systèmes pyramidaux qui ont beaucoup de difficultés à s'associer librement. D'autre part, ils verront les conflits considérablement réduits, voire inexistant, pouvant ainsi concentrer toutes leurs forces poussés par leurs raisons d'être, ou en direction de leurs objectifs communs.



De la prise de décision dans l'horizontalité

Au-delà des méthodes que vous trouverez dans la partie suivante du livre, nous souhaitons partager quelques éléments théoriques qui ne sont qu'un début pour la découverte d'un énorme continent, et nous espérons pouvoir pousser les réflexions au travers des expériences.

Comme nous l'avons vu, nous devrions respecter à minima le principe de la recherche du consentement de tous ou la recherche d'un très large consensus apparent.

Dans l'idéal, une décision horizontale doit recevoir le consentement de tous, mais cet idéal n'est malheureusement pas toujours aisé à atteindre, en particulier dans un groupe dont les participants n'ont pas la même raison d'être présents, ou les mêmes objectifs.

De plus, la participation active de chacun devient plus complexe à mesure que le nombre de participants à la décision s'accroît. De façon générale, nous allons tâcher de toujours respecter le principe de base tout en adaptant le processus de prise de décisions, ou en déléguant la décision si c'est nécessaire, et ce, en fonction du contexte.

Tâchons de définir quelques variables que nous avons noté, qui influent directement sur le processus de prise d'une décision à laquelle chacun devrait participer :



1. Le nombre de participants à la prise de décision
2. Le temps alloué à la prise de décision
3. La facilité de circulation de l'information (outils informatiques, logistique terrain, ...)
4. La nature ou le type de la décision à prendre
5. La nature des rapports entre les individus qui prennent la décision (la raison d'être du regroupement, la connaissance des processus horizontaux, leur capacité à s'écouter et se comprendre, le degré de confiance, ...)
6. La proximité spatiale des participants à la décision
7. L'espace où la décision a lieu qu'il soit virtuel ou physique : permet-il des changements de forme d'une assemblée par exemple ?

Lorsque vous serez confronté au besoin d'obtenir le consentement de tous, c'est en fonction de ces paramètres que l'on va décider du processus décisionnel à appliquer, voire du fait de devoir déléguer la décision.

A titre d'exemple, plus l'ensemble maîtrise l'horizontalité, et moins il a besoin d'être géré par une équipe de facilitation, même en très grand nombre : la palabre africaine se passe sans besoin d'une quelconque modération ou facilitation de quiconque et chacun se modère lui-même.

De plus, si l'on veut prendre une décision qui fasse participer activement tous les habitants de la planète mais que l'on a un temps infini pour prendre cette décision, nous pouvons obtenir le consentement de tous à une décision commune tout en tirant bénéfice d'une participation active de chacun. A l'inverse, si nous avons un groupe de 5 personnes qui doivent prendre une décision instantanément, nous serons dans l'obligation de compter sur l'initiative d'un membre (choisi comme responsable exécutif



sur cette fonction au consentement de tous ou au travers d'un leadership naturel de l'instant, consenti tacitement par tous en raison des circonstances) et de faire 'suivre' les autres.

Les processus concrets de travail vont être précisés dans la partie méthodologique du livre. Nous allons ici nous intéresser à la structure de la prise de décision au consentement de tous qui va se retrouver dans pratiquement tous les processus.



Les phases d'une prise de décision au consentement de tous

- Présentation de la proposition, idéalement avec : Quoi / Pourquoi / Comment.
- Clarifications, et précisions sur la proposition : s'assurer que l'ensemble des informations connues liées à la proposition réalisée soit partagées et comprises par l'ensemble.
- Changement/appropriation de la proposition au travers des retours de/par l'ensemble :
 - On va récupérer les nouvelles informations issues de tout l'ensemble qui prend la décision : les points de vue, les préférences de chacun, les informations supplémentaires, que pensent les personnes de la proposition ?
 - On bâti une nouvelle proposition appropriée par le nouveau champ informationnel, en tenant compte de toutes les informations récoltées, y compris les préférences. Ce qui peut se faire en plusieurs étapes.
 - Présentation de la proposition modifiée à l'ensemble qui doit maintenant décider.
- Récolte des conditions requises à la décision : « Oui, sous telles conditions » et « non, parce que »
- Amélioration de la proposition en intégrant les conditions requises à la décision dans cette proposition déjà modifiée au travers des préférences et points de vue.
- Vérification que les conditions sont respectées : il n'y a plus d'objections. S'il y a encore des objections argumentées, on continue d'améliorer la proposition. Si elles sont considérées invalides par l'ensemble (issues d'un intérêt individuel contraire à l'intérêt collectif, ou basées sur des prédictions), elles peuvent être rejetées.
- Validation et célébration.



On remarque d'emblée deux parties bien différentes du processus :

- Une partie du processus va permettre de faire valoir des préférences et tous types de points de vue de tous les individus de l'ensemble qui décide dans la proposition : une méthode collective de construction et d'appropriation du choix.
- L'autre partie ne va s'intéresser qu'aux conditions essentielles requises pour pouvoir prendre la décision dans cet ensemble : l'amélioration du choix final par ce qui est essentiel à sa mise en œuvre.

Nous avons également mentionné une nouvelle notion : le champ informationnel.

Lorsque nous créons une proposition, elle est établie à partir d'une problématique commune, mais aussi à partir d'un champ informationnel précis qui nous est accessible.

Lorsque la proposition est présentée à de nouveaux individus, c'est à dire à d'autres ensembles, le champ informationnel va immédiatement grandir grâce à leurs points de vue et leurs expériences pour une raison simple : nous ne pouvons avoir pu connaître toutes les informations liées à cette décision à moins d'avoir l'omniscience, ou d'être face à une décision très simple.

En conséquence, alors que le champ informationnel va grandir par les apports de chaque individu, ceux qui ont établi la proposition sont déjà en mesure de l'améliorer eux mêmes puisqu'ils ont reçu de nouvelles informations utiles.

Un élément différent du consensus est qu'on va éviter de discuter plusieurs propositions en même temps, et les mettre en compétition lorsque l'on prend une décision. L'objectif est de créer une synergie entre les



propositions, en récoltant toutes les informations, en bâtissant une proposition ensemble, puis en constatant les conditions requises pour qu'elle soit validée.

Il est préférable que les gens qui ont des propositions différentes s'entendent entre eux sur une proposition commune, avant de venir la présenter à tous. Sinon, il est possible, lors de la mise en place de la proposition initiale, d'affronter différentes « bases de travail » à améliorer.

Mais il arrive que l'on est besoin de présenter plusieurs propositions différentes et les faire s'affronter. Ce système de vote à choix multiples émergera en particulier dans des types de décisions particulières comme le choix d'un logo par exemple, une date de réunion à définir en fonction des disponibilités de chacun, ou dans des décisions complexes qui passent par beaucoup d'ensembles différenciés.

Essayons de schématiser des petites formules :

- Appelons P_x , une proposition appartenant à l'ensemble x , tirée du champ informationnel de x , c'est-à-dire qui a pu prendre en compte l'ensemble des informations et préférences de l'ensemble.
- Appelons D_x , une décision prise par un ensemble x au consentement de tous.

Maintenant considérons deux ensembles dont l'un appartient à l'autre : un ensemble petit e inclus dans un ensemble grand E .

Prenons le cas d'une décision D_e établie au consentement de tous les individus de ce sous-ensemble e , qui veut être proposée à l'ensemble plus large grand E .

La décision D_e va devenir une proposition P_e pour l'ensemble E



(changement de référentiel), qui va passer par deux phases : une phase que l'on peut définir d'appropriation de la proposition par l'ensemble E, en incorporant son champ informationnel : informations et préférences, transformant P_e qui devient alors PE.

Suivi d'une phase de récolte et d'intégration des conditions requises à la décision de l'ensemble E, transformant ainsi PE en une décision DE.

On peut remarquer que la qualité d'une proposition est liée à l'intention commune, et à un partage commun des informations globales : une problématique à résoudre ensembles par exemple, mais aussi à un champ informationnel d'où est construite la proposition, qui réclame le plus d'intelligence collective, où l'on trouve toutes les préférences et points de vue.

La qualité d'une décision est liée à la qualité de la proposition, et au respect des conditions requises à sa mise en œuvre.

Le processus décisionnel optimal passe par la meilleure qualité de proposition et de décision possibles, en fonction des paramètres de la prise de décision explicités plus tôt.

Décisions complexes

Des auteurs ont écrit anonymement un livre appelé : « Introduction à un processus de décision par l'intelligence collective en cyberdémocratie » que l'on peut trouver sur internet.

Ils tâchent d'expliquer le développement d'un logiciel pour l'obtention d'un consentement de tous à large échelle par internet. Ce type de travaux sont



en ce moment réalisé par plusieurs groupes dans le monde et sont encore à un stade embryonnaire. Nous recommandons la lecture de ce petit livre de 47 pages. Nous le citons ici à la fois pour montrer la possibilité de créer des outils nouveaux, mais aussi pour discuter de leurs idées.

Les auteurs considèrent que pour une décision en grand nombre nous pouvons utiliser deux phases :

- Une phase de « proposition ouverte » où l'on va accepter plusieurs propositions différentes, et l'utilisation d'un vote de type préférentiel pour déterminer celle qui sera notre base de travail.
- Une phase de « proposition fermée » où la base de travail va ensuite passer par les phases de la décision au consentement de tous.

Ce sont des idées intéressantes qu'il faut développer, mais il semble que l'on puisse un peu plus loin. En effet, les auteurs ne définissent pas d'ensemble qui propose, et d'ensemble qui décide.

Partons d'une idée qui soit la plus complexe : différents ensembles différenciés veulent prendre une décision commune.

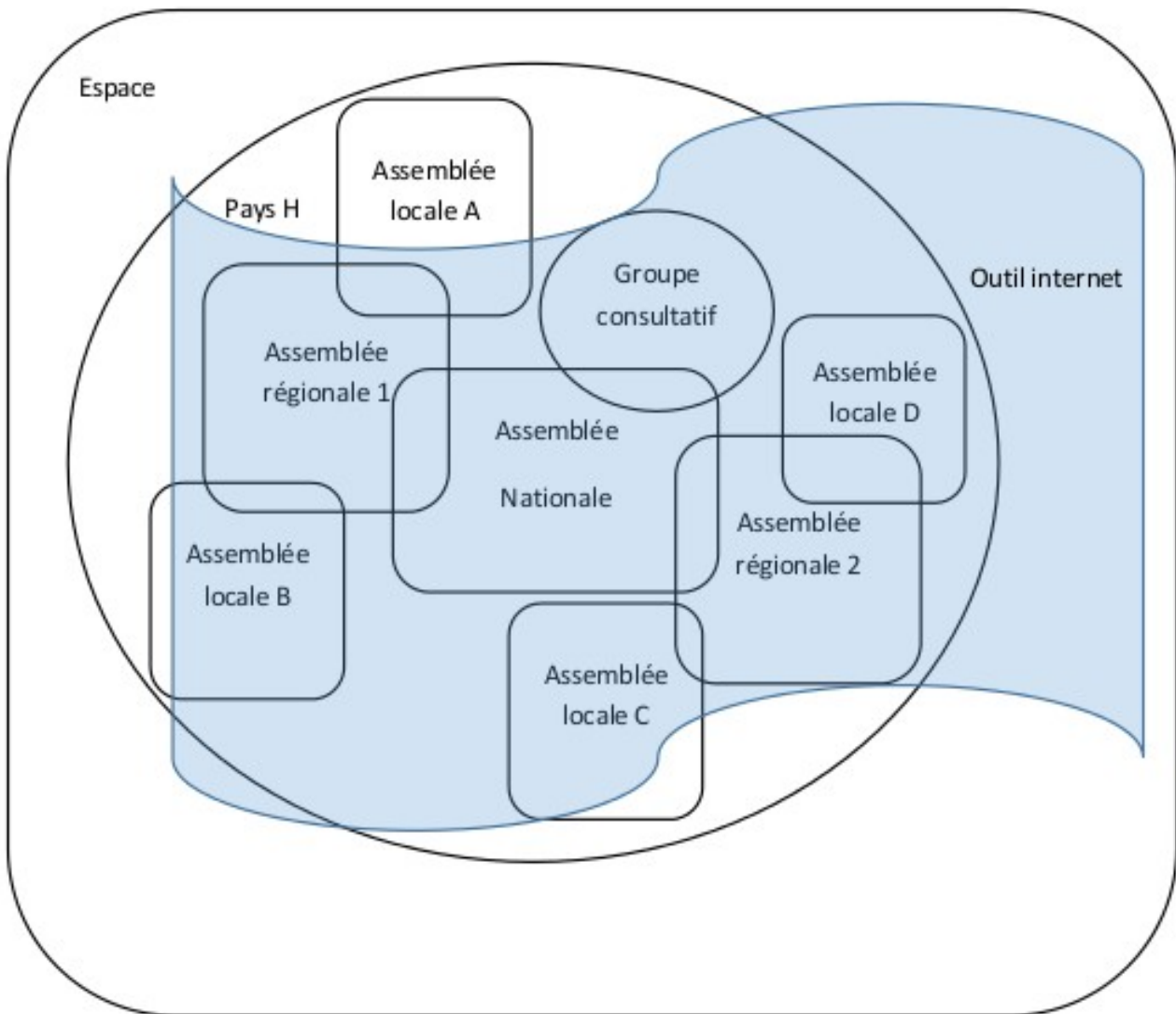
Se pose immédiatement beaucoup de questions, et un grand nombre de choix possibles pour y parvenir :



- Le choix du temps que l'on a pour décider en premier lieu.
- Le choix de consentir sur une règle générale de la prise de décision, qui peut être reléguée à un niveau exécutif et donnée à des groupes de représentants des ensembles.
- Le choix de créer des « groupes liens » ou des « espaces » qui relient les ensembles de personnes qui doivent faciliter la circulation de l'information. Avec la possibilité de les cumuler avec un outil internet pour mieux faciliter en temps réel la circulation de l'information.
- Le choix « d'envoyer » les propositions d'un ensemble à l'autre pour y être décidées, puis de choisir des représentants pour incarner les conditions de chaque ensemble vers les autres ensembles eux-mêmes.
- Etc.

Même en employant un outil internet, à aucun moment le vote préférentiel ne s'impose de fait pour tous types de décision. Il peut s'imposer en cas de décision à prendre dans un délai trop court pour permettre aux ensembles qui ont des propositions différentes de créer une proposition communes, ou dans certains cas particuliers, d'ordres créatifs par exemple, où le choix multiple remplace le choix purement rationnel.

Prenons un cas de figure bien précis où nous avons des ensembles qui veulent prendre une décision à très large échelle, comme celle d'un pays qui fonctionnerait horizontalement.



Admettons que la décision à prendre soit très importante et accepte de prendre un maximum d'une année pour être établie : comme l'écriture d'une constitution.

Partons du principe que c'est la première fois que la décision doit être prise horizontalement, sachant qu'elle est simplifiée en cas de seconde prise de décision, puisqu'il est possible de « préparer » un chantier d'amélioration d'une décision déjà prise en récoltant en continue les idées d'améliorations, et donc accroître le champ informationnel pour bâtir une meilleure proposition.



Lorsque l'assemblée nationale va vouloir proposer la constitution, nous allons rencontrer un problème lorsque celle-ci va passer dans les autres assemblées pour être validée.

En effet, puisque chacun participe à la mise en œuvre du choix lui même, lorsque l'on va prendre une décision au niveau de l'assemblée nationale, et que celle-ci va passer par les assemblées régionales, nous allons voir « création » de plusieurs décisions différenciées dans chaque assemblée régionale, puis dans chaque assemblée locale.

Par exemple, une proposition PAn ; prise au niveau de l'assemblée nationale à partir de son champ informationnel va passer par les deux assemblées régionales, créant ainsi dans ce cas de figure deux nouvelles propositions qui auront été améliorées : Par1 et Par2

Ces propositions passent alors par les assemblées locales qui vont toutes faire amender à leur tour ces propositions et en créer de nouvelles : PalA, PalB, PalC, PalD

Nous avons donc maintenant 7 propositions différenciées, comment réussir à obtenir une décision commune ?

On remarque donc que plusieurs propositions se créent en passant par des ensembles différenciés. Toutefois, ce qu'on veut, c'est trouver la plus efficace et la plus juste : la meilleure décision possible. Pour se faire, nous avons besoin de toute l'intelligence collective disponible, hors celle-ci s'est répartie en plusieurs propositions.

Considérons la première étape de la phase de décision : le champ informationnel global n'est actuellement présent dans aucune des 7 propositions !



Ainsi en réalité, la meilleure proposition n'existe pas encore et il serait contre productif d'en choisir une pour occulter les autres puisqu'aucune de toutes celles proposées n'a été construite à partir de 100% des informations utiles récoltées.

Il s'agit donc de créer une nouvelle proposition commune à partir de l'ensemble du champ informationnel : 100% des informations utiles, y compris d'ordre préférentielles.

C'est une étape clé avant de pouvoir récupérer les conditions requises à la décision.

Nous avons donc récupéré toutes les informations utiles y compris préférentielles pour bâtir une meilleure proposition, mais elles sont réparties à l'intérieur de plusieurs propositions différentes.

Dans ce cas de figure, personne n'a encore le champ informationnel global, nous en sommes encore à créer des synergies entre les propositions.

Pour se faire, les propositions vont repasser par les assemblées régionales qui vont tirer profit du retour des assemblées locales. Ainsi, PalA, PalB et Par1 vont se transformer en une proposition commune tirée de leur assemblée régionale. Et la seconde assemblée régionale va faire de même. Puis, dans cet exemple, les deux propositions tirées de tous les retours locaux vont revenir à l'assemblée nationale.

Tous ces processus se font de façon entièrement transparente grâce à l'outil internet. Ainsi, tout le monde a pu suivre la collecte du champ informationnel global. Mais dans l'exemple cité, on voit que tout le monde ne peut pas suivre et recevoir toutes les informations en temps réel puisque certaines personnes ne sont pas sur internet.



En fonction de la durée du processus, qui peut comprendre beaucoup d'étapes variées, par exemple, les assemblées locales peuvent être amenées à vérifier que la proposition des assemblées régionales bâtie à partir de leurs retours leur conviennent.

De façon générale, on rencontre majoritairement ici deux écoles différentes pour la décision au consentement de tous :

- Le principe d'émergence : quelqu'un sort une grande idée en premier issue du champ informationnel global apportée par tous les individus de l'ensemble, et c'est elle qui va s'ajouter de l'intelligence collective de tous pour être encore améliorée.
- La synergie de propositions différentes issues de ce même champ informationnel global : ceux qui ont des propositions différenciées s'entendent entre eux pour créer une nouvelle proposition commune à laquelle ils consentent, avant de la présenter à tous les autres, dans un processus évidemment entièrement transparent.

A partir de là, on peut faire fonctionner l'une des deux écoles : soit l'assemblée nationale propose une nouvelle proposition issue de l'ensemble des retours, soit chaque assemblée peut émettre des propositions que l'on va de nouveau « synergiser ».

Toutefois, le minima est donc déjà de tâcher de bâtir une proposition commune qui comprend l'ensemble du champ informationnel, c'est-à-dire les préférences, et points de vue de chacun.

C'est la proposition finale issue de tout le champ informationnel qui va ensuite collecter les conditions requises à la décision de tous les ensembles, les intégrer, puis vérifier que la proposition ne soulève plus d'objections argumentées.

Une autre problématique peut être les réflexes qui nous ont poussés à voir



l'intérêt collectif comme une agrégation d'intérêts individuels, et qui peuvent pousser des personnes à poser des objections argumentées qui font passer leur intérêt individuel avant l'intérêt collectif dans le cadre d'une décision pourtant politique, donc qui doit considérer uniquement l'intérêt collectif.

Pour y remédier, il y a plusieurs méthodes que l'on peut employer pour y remédier. Généralement, les processus étant transparents, certaines objections argumentées bloquantes pourraient être refusées s'il y a 80% de consentement de la population par exemple. On peut aussi établir un vote préférentiel au niveau des conditions requises restantes, etc.

On peut évidemment accepter un consentement restreint de 80 à 90% de la population, mais il faut toujours chercher à atteindre 100% de réussite. Toutefois, de telles méthodes réclament des changements en termes de prise de conscience qui font passer l'intérêt collectif avant l'intérêt individuel. Ces processus les amènent naturellement, notamment lorsque l'on constate les bénéfices tirés par leurs effets, mais il y a un temps requis à l'auto-apprentissage.

Plus il va y avoir d'intelligence collective dans une décision, et plus juste elle sera. Le problème, c'est que cela prend du temps. Mais dans un absolu sans contrainte temporelle, il n'y a pas besoin de vote préférentiel, bien que ce soit une méthode utile dans certains cas en raison de délais, ou de simplicité logistique.

Une décision peut passer par un grand nombre de phases et d'ensembles avant d'être validée. Nous allons voir dans les tenues d'assemblées des méthodes concrètes pour prendre des décisions en très grand nombre



lorsque nous sommes proches physiquement.

Mais il reste le problème de la distance, et des outils non adaptés à de telles décisions en très grand nombre. Malgré que ces problèmes peuvent se régler en mettant en place des « groupes liens » entre les ensembles afin de faciliter la circulation de l'information.

Là s'ouvre la porte à la méthode utilisée pour choisir des « représentants » qui est très importante. On doit choisir des personnes avec qui l'on est en contact direct, leur déterminer une fonction précise avec nos impératifs, elles doivent pouvoir être révoquées, on peut envoyer des personnes supplémentaires pour porter certaines contre-propositions et objections, etc.

On peut multiplier ainsi le nombre de personnes qui vont réellement participer et consentir à toute décision. Le monde étant encore à ces débuts quant à la découverte de telles méthodes, et le développement d'outils pour les perfectionner, nous devons encore créer des organes exécutifs à qui l'on va déléguer des décisions, ou possiblement devoir employer parfois des méthodes de votes préférentiels avant amélioration de la base de travail, si nous souhaitons créer dès demain un état horizontal.

Mais le système reste horizontal tant que l'on consent aux grandes règles dans un espace holoptique et qu'elles sont évolutives. Le contexte futur, nos apprentissages, et les outils de partage et de circulation de l'information permettront de plus en plus d'horizontalité.

On voit encore une fois la nécessité de l'holoptisme aux prises de décisions : on ne peut absolument pas obtenir un consentement de tous sans pouvoir partager suffisamment les informations. C'est bel et bien pour



cette raison, qu'il très difficile d'imaginer un état horizontal auparavant dans l'Histoire, et que le système pyramidal s'est imposé jusqu'ici.

Le sujet des outils informatiques que l'on peut employer en complément n'a pas été abordé, principalement parce qu'aucun des outils existants développé ou proposé jusqu'ici ne convient suffisamment à ce système.

L'outil informatique peut représenter un plus indéniable qui va énormément faciliter tous les processus, mais l'outil le plus optimal reste à développer.

C'est notre facilité à communiquer qui nous permet de décider ainsi, même physiquement. Si nous ne pouvons pas partager suffisamment rapidement nos informations en dehors de l'espace, alors il devient extrêmement difficile d'appliquer de tels processus sans prendre un temps trop important.

Toutefois, au delà de cette facilité de communiquer, nous pourrions imaginer un logiciel qui faciliterait énormément les processus, voir même, qui permettrait à des individus de participer aux décisions dans une certaine mesure depuis leur domicile. *

Mais il est très important de ne pas imaginer que l'horizontalité implique des décisions à distance : bien au contraire, l'horizontalité réclame d'être proches les uns les autres et de nous connaître pour être réellement efficace !

Les technologies de l'information et de la communication ne sont que des outils qui permettent une mise en œuvre à une plus large échelle grâce au partage d'informations.

Un cahier des charges complet pour la conception d'un logiciel plus évolué



pour nous aider à appliquer l'horizontalité aurait pu être partagé ici. Inspiré par les apports théoriques et pratiques de l'horizontalité, on peut imaginer un logiciel qui serait à la fois un outil collaboratif plus avancé, une aide à la prise de décision en très grand nombre, un moteur de recherche, ou même un système d'exploitation pour ordinateurs.

Toutefois, ce livre ne peut tout traiter en une fois, et ce travail sera développé dans d'autres espaces.

Il semble peu pertinent de trop étendre le champ théorique dans ce livre, car puisque toutes ces notions sont si nouvelles, il est à craindre que trop partager d'informations finisse par complexifier la compréhension.

Au fil du temps, s'ajouteront d'autres notions et d'autres éléments tirés d'expériences concrètes que nous pourrons partager tous ensemble et qui permettront de prendre en compte tous les cas de figures avec plus de précisions.

Il faudra notamment traiter la mise en place des « chantiers d'améliorations » qui vont permettre de préparer la tenue de la révision d'une décision complexe déjà prise, en récoltant les tensions et les problèmes soulevés par la décision en temps réel, afin de s'en servir plus tard pour créer une décision encore meilleure grâce à nos apprentissages.



Systemes complexes : ensemble horizontal et systeme pyramidal

Nous n'entrerons pas ici dans une étude exhaustive de l'ensemble des rapports de force que peuvent instaurer les ensembles horizontaux contre le systeme classique pyramidal.

Les systemes pyramidaux ont un grand nombre de failles qu'il est très facile d'exploiter pour les systemes horizontaux : principalement le panoptisme, la division du travail, et des personnes. Et surtout, l'absence de contrôle sur le consentement individuel.

En effet, le systeme pyramidal ne peut réellement exister sans cacher à ceux qui sont en bas de la pyramide des informations utiles aux décisions qui les concernent. Trop de conflits et de tensions émergeraient en temps réel qui causeraient des dysfonctionnements permanents.

Un individu se sent « bête » lorsqu'on va lui dire en assemblée de décider de comment gérer sa ville. Il n'a pas vraiment d'idée de comment faire une telle chose. On ne peut demander aux citoyens de jouer une partie d'échec sans voir l'échiquier.

Par contre, si on lui énonce des informations utiles liées aux décisions qui le concerne : il y a 300 000 euros à se répartir entre nous, un terrain inutilisé, un accord financier à mettre en place pour la construction d'une route, un grand immeuble dans la place centrale de la ville que l'on peut exploiter, un citoyen qui n'a pas de quoi soigner son enfant malade, des jeunes qui veulent lancer une coopérative agricole biologique, des professeurs qui



disposent de livres et souhaitent en collecter davantage pour créer un espace culturel, etc.

Immédiatement le citoyen va percevoir un grand nombre de possibilités. « Le pouvoir du général réside dans son mystère » nous disait De Gaulle, et c'est en effet le mystère du général qui lui assure sa place de général dans le cas d'une autorité institutionnalisée.

D'autre part, le système en place ne pourrait pas exister sans avoir pris le soin de diviser les populations, notamment en pointant du doigt des boucs émissaires qui sont toujours responsables du fait que votre travail n'apporte pas ce qu'il devrait. Si le peuple est uni, le pouvoir en place aura de sérieux problèmes à faire passer cette idée que la croissance ne bénéficie pas à tout le monde, et qu'il faut pourtant faire des « sacrifices » pour cette croissance.

Enfin le consentement individuel est une arme en elle-même : chacun reste libre de consommer où il le souhaite et si un grand nombre s'entendent, il est très facile de causer la faillite de structures pyramidales. De privilégier le travail avec des individus plutôt que d'autres, et de donner pour un projet dont les gains seront de nouveau répartis vers sa collectivité.

Les systèmes horizontaux sont donc d'emblée favorisés dans leurs gestions locales (puisque le système pyramidal perçoit mal les détails), et encore plus favorisés s'ils poussent vers davantage de transparence en révélant toutes informations liées aux décisions qui nous concernent et qui nous sont cachées. D'autre part, les systèmes horizontaux permettent une union très facilitée des citoyens et des collectivités, et la force acquise par cette union revient intégralement à cette union des collectivités, et non pas à des

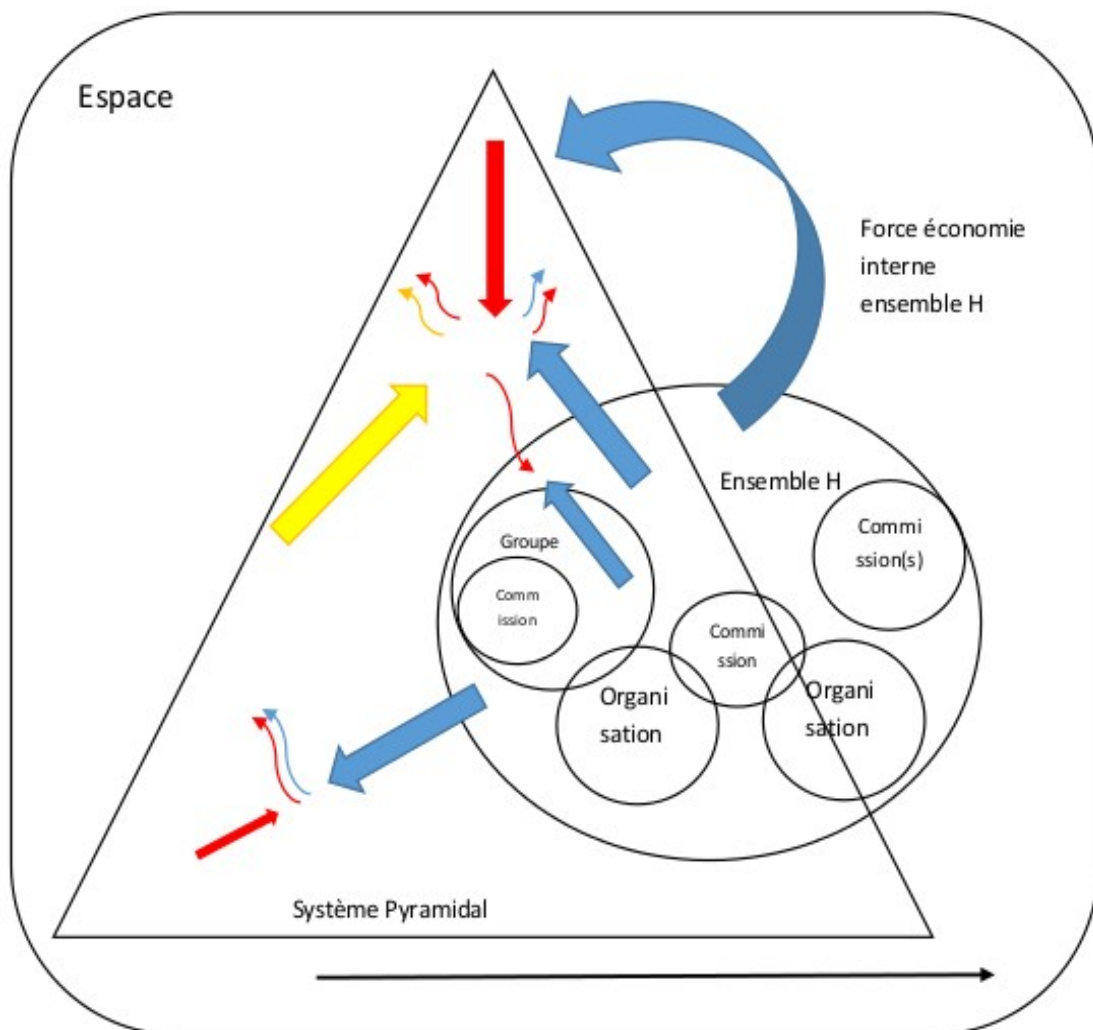


moins peu nombreuses qui tireront le bénéfice des efforts de l'ensemble.

L'union et le consentement permettent également de mettre en place une économie interne qui va beaucoup bénéficier à l'ensemble horizontal, et en même temps attaquer le système pyramidal.

Nous verrons dans la partie méthodologique du livre les techniques concrètes qui permettent de mettre en place un tel système, et dans la partie stratégique des exemples pour les développer.

De façon générale on peut essayer de schématiser un ensemble horizontal dans un système pyramidal ainsi :





L'ensemble horizontal ne va pas vivre de déperditions d'énergie conséquentes en interne, mis à part les infiltrations de ceux qui souscrivent encore au système pyramidal.

A l'inverse, le système pyramidal va connaître de plus en plus de pressions et de conflits internes à mesure qu'un ensemble horizontal grandit en son sein.

De plus, l'ensemble horizontal peut développer une économie interne à l'extérieur du système pyramidal. Ainsi, il peut prendre les ressources du système pyramidal sans les lui redistribuer, mais en les conservant en son sein pour faire tourner encore plus vite son économie interne.

Ainsi, n'oublions pas un élément moteur : nous sommes plus forts lorsque nous agissons ensembles, y compris économiquement. En Grèce, par exemple une initiative a été organisée pour que les citoyens s'organisent ensembles afin d'acheter l'Eau dans sa tentative de privatisation en investissant tous ensembles.

C'est un exemple concret du fait, que même en suivant les législations en vigueur, nous pouvons faire un effort collectif pour investir, et récupérer un bien collectif. Tout comme nous pouvons attaquer une entreprise privée par le boycott pur et simple, tout en devenant un concurrent, et provoquer sa faillite en vue de la racheter si nous considérons que cela devrait être un bien collectif. En réalité nous avons même le pouvoir de provoquer la faillite du système bancaire, à la condition que suffisamment d'individus y consentent.

Autrement dit, même en dehors des appuis juridiques que nous pouvons créer, ou de pouvoirs politiques à prendre, il existe de nombreux moyens de



pression pour améliorer notre condition, et récupérer ce qui nous revient de droit en usant de toutes les forces à notre disposition, et une forme de concurrence qui fait l'objet d'un vide juridique : chaque citoyen consomme où il veut.

Remarquons qu'il existe un point commun pour se faire : nous devons être unis, et nous mettre d'accord avec un très large consentement ce qui en soi assure notre force.

Cette force acquise se complète de l'auto-apprentissage dans les groupes horizontaux, ce qui va accélérer les processus qui amènent des évolutions de conscience pour nous tous, et amener plus de paix sociale. La paix sociale est un réel problème pour le système pyramidal puisque la minorité ne peut s'imposer que par les divisions au sein de la majorité.

Il existe d'autres divisions multiples dans la société : notamment la question de la propriété privée, du travail, et de sa valeur. Nous souhaitons donc compléter notre apport théorique par une discussion sur ces concepts, dans l'espoir qu'une union des luttes à un niveau global puisse être mise en œuvre.



Propriété privée, répartition des richesses, et individualisme

Sans aller dans une étude poussée, il semble qu'il serait utile de partager avec tous un angle de vue plus précis que la schématisation entre deux extrêmes: l'absence de propriété ou une propriété privée qui serait absolue et sans conditions.

En effet, Il semble qu'une énorme majorité de la population ne se retrouve en réalité dans aucun de ces deux extrêmes, mais également que ce concept de propriété ne soit pas bien compris de tous, en raison de cette même schématisation.

D'autre part nous voudrions savoir s'il n'existe aucune objection argumentée capable de nier l'idée que l'idée d'une nature humaine fondamentalement égoïste et individualiste qui exploiterait les autres si nous lui en laissons les moyens.

La propriété et la possession

Nous voudrions commencer par discerner deux concepts différents afin de préciser les termes employés ici : posséder quelque chose, et être propriétaire de quelque chose.

Sans prendre de parti pris, nous voulons échanger des informations utiles pour des décisions futures, en énonçant un ensemble de paramètres qui peuvent être pris en compte. Notamment sur une vision moins répandue de



la propriété privée pourtant déjà pratiquée.

Pierre Joseph Proudhon a marqué par sa critique sur la propriété privée telle qu'elle est définie actuellement. Il s'oppose donc à la propriété privée, mais sans pour autant remettre en cause le droit de chacun de posséder quelque chose.

Il distingue dans la propriété :

« 1° la propriété pure et simple, le droit nominal, seigneurial sur la chose, ou, comme l'on dit, la nue-propriété; 2° la possession. «La possession, dit Duranton, est une chose de fait, et non de droit.» Toullier: «La propriété est un droit, une faculté légale; la possession est un fait. »

Par exemple, quand vous êtes locataire vous possédez de fait une maison, mais vous n'êtes pas propriétaire.

Proudhon explique ainsi qu'un droit à une propriété privée sans limite ouvre la porte à tous les abus, et nuit à un principe fondamental simple : « Jouir de son droit autant que cela ne nuit pas au droit d'autrui. » Tandis que de l'autre côté, il considère que le droit de possession relève d'un droit naturel.

Prenons un exemple schématique : Vous pouvez être propriétaire de votre maison où mettre vos enfants à l'abri sans que personne n'en soit jamais dérangé. Mais si quelqu'un devient propriétaire de la quasi-totalité des terres de votre pays suite à plusieurs héritages, cela va nuire à toute la population dont une bonne partie ne pourra jouir du même droit sur leurs propres maisons. Ainsi le droit des uns va nuire au droit des autres. Nous devons dans ce cas obliger les habitants restants à louer leurs maisons, ils posséderont donc une maison, mais ne seront pas propriétaires. En tant que



propriétaire vous pourriez abuser de votre bien, en mettant à la rue ceux qui vivent sur vos terres alors même qu'ils n'ont pas eu la possibilité d'avoir le même droit que vous d'être propriétaires puisque vous tout est déjà acquis. C'est ce qu'explique Proudhon.

Notre exemple est schématique mais le problème se pose plus rapidement si quelqu'un est propriétaire d'une ressource rare dont nous avons tous besoin. En tout cas si nous sommes d'accord sur cette idée qu'il faut « jouir de son droit autant que cela ne nuit pas au droit d'autrui. »

Proudhon propose de limiter la propriété à un droit de possession sur lequel il y aurait prescription, c'est-à-dire une limite de durée, un peu comme s'il on était tous locataires pour une durée qui peut être très longue, d'un bien qui au final, reviendrait à la collectivité.

Les idées de Proudhon sont d'ailleurs en quelque sorte déjà été appliquées, comme à Londres par exemple :

"A Freehold property" : il s'agit d'une propriété classique où vous devenez propriétaire pour une durée indéterminée c'est-à-dire jusqu'à la fin des temps ou la revente du bien.

"A Leasehold property" : Vous possédez les murs mais pas le terrain que vous louez par le biais d'une taxe annuelle. Vous êtes soumis à un bail dont la durée est variable : de quelques dizaines d'années à 999 ans. Le coût de la propriété à l'achat et à la revente varie en fonction de la durée restante de ce bail. S'il reste par exemple moins de 80 ans de bail, le coût du bien devrait être assez bas. Au contraire, s'il reste plusieurs siècles de bail, la propriété devrait être aussi onéreuse qu'un "Freehold ».

Mais dans cet exemple, à la fin de votre bail, les terres reviennent au



« Freeholder », c'est-à-dire au propriétaire originel à la fin de votre bail. Mais il est intéressant de constater qu'il existe bel et bien des « locations » de si longues durées qu'elles font de vous le possesseur de fait de ce bien pour toute votre vie, voire celle de plusieurs générations après vous. Généralement, vos descendants sont d'ailleurs prioritaires pour racheter le bail lorsque celui-ci s'achève.

Nous employons des méthodes comparables pour les droits d'auteurs qui se divisent en deux branches :

- Le droit moral, qui reconnaît à l'auteur la paternité de l'œuvre et qui vise aussi le respect de l'intégrité de l'œuvre.
- Les droits patrimoniaux, qui confèrent le droit d'exploiter économiquement votre œuvre, mais pour une durée déterminée (qui varie selon les pays et qui dépasse de loin votre espérance de vie). Ensuite, l'œuvre entre dans le domaine public.

Nous limitons aussi la durée de validité des brevets qui tombent dans le domaine public généralement après 20 ans.

Autant d'exemples où on retrouve une propriété limitée sur la durée. En réalité c'est presque le cas de tout : les ressources naturelles finissent par s'épuiser, les murs d'une maison finissent par s'écrouler, etc.

Seule reste la terre bien qu'on la détruit aussi et qu'on se demande parfois combien de temps il lui reste.

En tout cas, sans prétendre que c'est une solution magique, retenons simplement que nous pouvons posséder quelque chose et en disposer librement, sans être nécessairement propriétaire sans aucune condition. Cela peut être pratique en certaines circonstances puisque nous l'utilisons déjà.



Des variables de la propriété qui créent des abus

D'autres variables que le temps existent au niveau de la notion de propriété privée, notamment celle de l'espace de votre propriété : A quel moment cessez-vous d'être propriétaire de ce qui se trouve en dessous de votre maison ? Jusqu'à ce que vous arriviez à l'autre bout de la planète dans le salon de quelqu'un d'autre ? Pouvez-vous creuser sous votre maison et faire une cave qui s'étend sur toute la largeur de la ville ?

On peut en rire mais la problématique s'est posée : Nestlé utilise ainsi les lois à son avantage. Elle va par exemple acheter un petit terrain sous lequel existe une vaste nappe d'eau potable de qualité. Puisque la législation n'est pas claire, même si cette nappe d'eau passe également sous votre maison, Nestlé peut la pomper sans limites : autrement dit, elle prend l'eau qui est sous votre maison, et même sous l'ensemble de la ville sans aucune limite, et souvent sans rien payer, jusqu'à la vider complètement sans la laisser se reconstituer.

Dans beaucoup de juridictions dans le monde, ce qui est sous le sol est à vous, et vous pouvez exploiter une nappe d'eau librement, même si la ressource est sous le sol d'autres personnes en même temps.

Aux États-Unis par exemple, des lois d'exploitation de l'eau très libres avaient été mises en place pour permettre aux agriculteurs d'avoir accès à cette eau pour leurs productions, sans qu'elles aient considéré une exploitation industrielle de l'eau.

Il faut dire qu'on comprend mal parfois comment une eau potable minérale



de qualité peut se retrouver dans une bouteille en plastique, achetée très cher, alors même qu'elle n'a subi aucun traitement, puisque dans beaucoup de pays « développés » c'est la même eau qui peut être obtenue depuis votre robinet. D'autant que 4 bouteilles en plastique sur 5 ne seront pas recyclées et finiront dans des poubelles, au bord des routes, dans la mer où l'on crée des continents de déchets, ou sur des étagères.

Mais de plus, si tous les pays n'ont pas une eau de qualité dans leur robinet, et c'est du exclusivement à une mauvaise gestion de l'eau par ce pays.

Nous en arrivons à un autre des problèmes de la propriété : à quel moment parle-t-on de bien public ou de bien privé ?

Il n'y a pas de formule magique qui rend l'eau minérale de meilleure qualité lorsqu'elle est placée dans une bouteille en plastique. Par contre, les outils permettant de transporter cette eau jusqu'à votre robinet peuvent être mal entretenus. Par exemple la vétusté des canalisations d'acheminement de l'eau potable, lorsqu'elles ne sont plus prises en charge, peuvent l'empoisonner ou atténuer sa qualité.

Dans les pays développés la plupart des gens ont une eau de qualité dans leur robinet, mais au Pakistan par exemple, l'eau potable est passée, de fait, du bien public au bien marchand en 15 ans. C'est-à-dire que vous pouviez boire pour presque rien une eau potable nécessaire à la vie mais qu'aujourd'hui, boire coûte très cher et devient même impossible pour des populations pauvres sans tomber gravement malade.

Toujours, au Pakistan un petit village disposait d'une eau potable de très bonne qualité ce qui a motivé Nestlé à construire une usine. Une fois l'usine installée, le pompage de l'eau intensif a baissé le niveau de la nappe



phréatique. Ainsi les puits artisanaux de la population locale près de l'usine ne fonctionnent plus car la nappe est passée de 30 mètres de profondeur à 120 mètres. La population locale a supplié Nestlé de leur accorder le forage d'un puits, ce qui aurait très simple, ou même une simple conduite qui sortirait du mur de l'usine sur laquelle les habitants placeraient un robinet pour remplir des bidons d'eau potable qui, au final, leur appartient. Nestlé a refusé.

L'usine a pollué l'eau à ses alentours par son fonctionnement, et ces populations démunies ont vu leurs enfants tomber malades et toutes les familles n'ont pas les moyens de faire bouillir l'eau qui leur reste accessible, afin d'essayer de la purifier un peu pour amoindrir le risque d'hépatites et d'infections.

Nous vous laissons bien entendu libre de vos réflexions lorsque vous irez acheter votre bouteille de Vittel ou de San Pelegrino de marque Nestlé.

Mais pour revenir au sujet, la propriété privée n'est donc pas un concept clair à bien des égards : doit-elle être absolue, indéfinie telle qu'aujourd'hui ? Dans quelle mesure certaines ressources sont des biens publics ou des biens marchands ? Quelles sont les conditions de leurs exploitations ? Pouvez-vous prendre l'eau de tout un pays, pour la revendre finalement à ses habitants à des coûts que les populations pauvre ne peuvent pas assumer ? La propriété devrait-elle être inaliénable dans le temps ?

Il existe d'autres paradoxes à discuter et sur lesquels convenir tous ensembles, comme le fait que nous avons rendue privée la monnaie elle-même qui sert à acheter nos biens, la création monétaire de l'État a



elle aussi été privatisée.

Ceux qui prônent une société purement capitaliste refusent toute taxe. Pour cette raison, nombre d'entre eux s'opposent à la création monétaire privée, car cela revient à taxer chaque échange et à limiter la capacité d'échanger des gens.

Mais surtout nous considérons qu'à un moment, il faut que nous soyons clairs avec nous même : soit nous limitons la propriété privée dans ses variables, soit nous la laissons sans aucune limite.

Ainsi puisque nous acceptons de tout privatiser, même les besoins de l'État de créer de la monnaie, voire de faire la guerre avec l'usage d'armées privées en Irak et aux US, que nous privatisons les ressources naturelles et tous types de bien collectifs sans aucune considération pour le bien collectif, la santé, l'éducation, que nous laissons même breveter le vivant... C'est-à-dire qu'à un moment on se demande pourquoi ne pas pousser la logique jusqu'au bout, et ne pas finalement autoriser d'acheter des êtres humains ?

Si cela pose problème, il semble qu'il faille considérer à minima de limiter la propriété privée à quelque chose, de façon claire, dans ses variables, tout en laissant les êtres humains posséder ce dont ils ont besoin librement.

Des fruits du travail

Il semble également que capitalistes et « communistes » soient d'accord sur au moins une autre chose : ils ne veulent pas qu'on leur vole les fruits de leur travail.



D'ailleurs la revendication de Marx est de faire cesser l'exploitation des uns sur les autres. Est-ce que cela ne revient pas à dire qu'on vous vole les fruits de votre travail ?

Mais si nous tombons d'accord sur l'idée qu'on ne veut pas se faire voler les fruits de notre travail se pose une difficile réalité à admettre : La répartition des richesses est tout à fait inéquitable, et de nombreuses personnes vivent de rentes énormes sans apporter le moindre travail, tandis que d'autres s'échinent à la tâche en récoltant des miettes, alors même qu'ils produisent beaucoup.

C'est notamment pour cette raison que Marx a demandé plus spécifiquement l'abolition de la propriété privée des moyens de production, c'est-à-dire les usines, outils, ressources naturelles, matériaux, etc.

Mais beaucoup sont en désaccord pour parler de cette abolition pure et simple. Ils expliquent qu'ils considèrent liberté individuelle de pouvoir entreprendre et disposer de leurs biens, notamment de leur entreprise ou de leur usine, ou encore du puits dans leur jardin.

Nous ne souhaitons pas alimenter des polémiques, nous voudrions juste continuer de parler de travail en posant quelques questions simples.

Partons d'une belle idée de liberté totale : partons du principe que vous êtes entièrement libre d'échanger avec les autres les fruits de votre travail. Que vous avez une liberté d'échange totale et indiscutable. Et que la seule règle pour pouvoir acheter quelque chose, c'est que quelqu'un consente à vous vendre ses productions ou son travail. Ainsi à force d'échanger vous pouvez tout à fait posséder une usine : il suffit que ceux qui aident à la construire échangent leur part de propriété sur le travail réalisé pour la



construction, contre les fruits de propre travail, pour finir intégralement propriétaire de l'usine. Nous pensons donc qu'à première vue cela semblera tout à fait correct à la plupart des gens.

Mais alors, un problème se pose encore. Nous voudrions savoir qui vous échange un terrain pour construire votre usine ? Le propriétaire précédent ? Mais qui est donc le propriétaire originel ? Autrement dit, qui a travaillé à l'origine pour créer cette terre que vous achetez ? Par ricochet, qui a travaillé pour créer l'eau, le pétrole, le gaz et toutes les ressources naturelles ? Si on découvre une ressource, qui aura le droit de vous la vendre ?

Si nous partons du principe que tout peut être échangé à la condition que quelqu'un consente à échanger son bien, il reste encore cette question de ce que nous faisons de ce qui existe, et qui n'est le fruit du travail d'aucun être humain.

Devrais-t-on considérer que dame nature exprime une forme d'objection argumentée lorsque nos sols se meurent en raison de la culture d'OGM, et que notre biodiversité disparaît ? Ou s'agit-il de décider à sa place ?

Mais dans ce cas-là, qui décide ?

Mais nos problèmes ne s'arrêtent pas là. Lorsqu'on parle du fait que chacun puisse disposer librement de l'intégralité des fruits de son travail se pose une autre question. Comment, ou qui, estime la valeur de ce travail ? C'est-à-dire qu'en échangeant nos travaux respectifs, personne ne veut subir d'arnaques.

Et justement nous avons remarqué que ceux qui établissent une valeur au travail, n'ont pas une seule et même méthode de calculer la valeur d'un



travail. Certains par exemple inventent des monnaies basées sur le temps, pour attribuer au travail une valeur en fonction du temps de sa mise en œuvre. D'autres encore estiment que la valeur dépend du besoin, même si cela peut pousser à créer des besoins qui n'existent pas. Certains considèrent qu'un travail n'a pas de valeur, qu'il s'agit plutôt d'en tirer un maximum de profits quels que soient les moyens employés. Des personnes vendent une œuvre à prix libre, considérant que chacun donnera ce qu'il veut en fonction de la valeur qu'il attribue au travail réalisé, ou ce qu'il peut en fonction de ses moyens, ou rien du tout, s'il n'a déjà pas assez pour lui-même.

D'autres préfèrent même éviter la question de la valeur de leurs travaux respectifs en collectivité, en se donnant une pure égalité de salaires et éviter ainsi la migraine.

Mais certains diront au contraire qu'ils ne travaillent pas avec tant d'efforts pour que d'autres en profitent, et que si c'est comme ça, ils préfèrent rester chez eux à ne rien faire, sans comprendre pourquoi ils se fatigueraient à travailler dur, sans la moindre reconnaissance pour le travail réalisé.

Ainsi ces réflexions nous ramènent à la question de ce que Marx considère comme de l'égoïsme.

« Le droit de propriété privée est donc le droit de jouir et de disposer de sa fortune arbitrairement, sans tenir compte d'autrui, indépendamment de la société, c'est le droit de l'égoïsme. C'est cette liberté individuelle tout autant que ce qui en découle qui forment la base de la société bourgeoise.

» Karl Marx.



Quelle violence dans les propos de Karl Marx. L'humain serait un égoïste exploitant dont le simple fait d'avoir un capital fera qu'il exploite les autres. C'est une image très dure de l'être humain.

Bien que nous soyons admiratifs et reconnaissant des travaux sur l'économie de Karl Marx, nous avons pour besoin de marquer une objection forte sur sa compréhension de la nature humaine.

Tout d'abord, comme nous l'avons exprimé, nous considérons que le consentement de tous dans un espace holoptique est le réel fondement de l'absence d'exploitation. Mais surtout, nous voudrions pousser un peu ce raisonnement puisqu'il s'agit là de contredire l'un des penseurs qui a le plus marqué.

Ainsi, si deux individus consentent à avoir des salaires différents, il n'y a aucunement à nos yeux exploitation de l'un sur l'autre, mais plutôt de l'adaptation à un contexte, dans lequel ces deux individus font le meilleur choix possible pour eux, et pour la collectivité qu'ils forment. Remarquez que cela n'empêche pas qu'un autre ensemble que celui qu'ils forment les exploite encore.

Mais si nous partons du principe qu'ils s'adaptent à un contexte, alors il serait sans doute intéressant de continuer le raisonnement en nous demandant : quels leviers dans leur contexte, peut amener des personnes à répartir l'argent injustement, équitablement, ou également ? A garder les bénéfices pour eux-mêmes, ou à les partager avec une autre collectivité ?



Une vision quelque peu différente du problème

Remarquez qu'il semble en réalité qu'aucun des choix jamais proposé à l'humanité sur la question de la propriété privée ou des salaires, à un niveau institutionnel, ne semble représenter un idéal correct permanent.

Le contexte et les mentalités sont interdépendants de l'atteinte de l'idéal tel qu'il est perçu dans un environnement horizontal. Et on peut passer cette idée déjà simple que la solution d'aujourd'hui n'est pas celle de demain, et que la meilleure solution pour les uns, n'est pas forcément celle des autres.

C'est pour cette raison que nous nous sommes contentés de poser des questions, sans y apporter pour le moment la moindre réponse d'ordre personnel. Il s'agissait plutôt d'un partage d'informations utiles aux décisions qui nous concernent.

Mais pour continuer notre propos, ce que certains trouveront étonnant, c'est que les ouvriers de ces coopératives en Grèce travaillent efficacement, et gardent une motivation importante à titre individuel malgré une égalité de salaires. Mais plus étonnant encore, certaines collectivités décident même de donner leurs bénéfices pour la création d'autres collectivités.

Comment expliquer ce don pur et simple de leur capital pour d'autres êtres humains ? Ce sont des ouvriers dans un pays en crise, donc il nous semble difficile de les considérer comme des milliardaires philanthropes.

Considérant qu'il est possible que ce ne soit pas dû à des comportements pathologiques qui renieraient la nature fondamentalement égoïste de



l'humain, quelle peut être la motivation d'un tel choix ?

Cette nature humaine aurait-elle été contrecarrée par les études de Karl Marx, qui auraient elles-mêmes déclenché un fanatisme déraisonné, poussant ces individus vers une sorte d'autodestruction, et vers celle de leurs familles à l'avenir déjà inquiétant dans ce pays en crise ? Est-il possible qu'ils aient pu, par un procédé mystérieux, extraire tout individualisme de l'essence de leur être ?

Mais voilà que ceci nous entraîne vers une autre notion : l'individualisme. Mais quelle est d'ailleurs la différence entre l'égoïsme et l'individualisme ?

Afin d'avoir une définition commune de ces termes, tâchons de les schématiser. Admettons que l'égoïsme, soit de ne penser qu'à sa personne et pas aux autres. Et partons du principe que l'individualisme soit de faire passer ses volontés individuelles, avant une quelconque volonté collective.

Imaginons un exemple concret où nous représenter ces notions : admettons l'idée d'un individu qui essaie de prendre tout ce qu'il peut à la collectivité sans la considérer en aucune façon : qu'elle crève la collectivité se dit-il. Et ce dans l'objectif avoué ou inavoué, de prendre soin de sa famille qu'il aime plus que tout, parce qu'il désire lui assurer le plus de bien être possible, et qu'il lui donne tout ce qu'il peut pour se faire, en tâchant de leur faire plaisir un maximum, sans rien garder pour lui personnellement.

Est-il : égoïste ? Individualiste ? Anti-collectiviste ? Ou intellectuellement supérieur ?

Il nous semble qu'il faille immédiatement se poser la question du référentiel et du contexte.



Si nous regardons depuis l'extérieur de la famille, il a l'air plutôt individualiste : il ne pense qu'à ses volontés individuelles, sans considération pour la volonté collective.

Si on regarde de l'intérieur de la famille, il semble qu'il soit extrêmement collectiviste au contraire envers sa petite collectivité familiale dont la volonté prime.

Quel que soit l'endroit d'où on regarde, il apparaît difficile de le traiter d'égoïste sans le moindre scrupule, puisqu'il ne garde rien pour lui au final.

Quant à savoir s'il est intellectuellement supérieur, cela ne dépend-il pas du contexte ?

En effet, travailler pour la collectivité, techniquement parlant, implique de vouloir accroître le bien-être de cette collectivité. Hors immédiatement se pose une question fondamentale.

En effet, rappelons-le, Joseph Stiglitz a démontré que la croissance aux États-Unis n'a pas amélioré le niveau de vie des citoyens américains, puisque tous les bénéfices de cette croissance sont partis vers les plus riches et les plus puissants.

Pourquoi donc vouloir améliorer le sort d'une collectivité, dont les fruits de notre travail pour elle iront exclusivement aux plus riches et aux plus puissants ? Ne semblerait-il pas normal dans un tel contexte de se dire : « qu'ils crèvent, je m'occupe de ma famille ».

Quelles sont alors les conclusions de ce petit exemple ?

Nous avons vu que les notions de volontés collectives et individuelles ne sont pas toujours très claires : la volonté individuelle peut être construite à



partir d'une volonté collective : la volonté de notre famille peut devenir notre volonté individuelle par exemple.

Plus complexe, on peut faire passer une volonté individuelle, construite sur une volonté collective, avant une autre volonté collective.

Quant à la place de l'égoïsme, la notion est-elle opposée à l'intérêt collectif dans chaque cas ?

Prenons l'exemple d'un individu qui vit en Grèce où l'emploi le mieux payé qu'il a trouvé est dans une coopérative qui répartit également les salaires mais aussi les bénéfices. Naturellement, il comprend que : plus l'entreprise va réaliser de bénéfices, et plus son salaire va immédiatement augmenter. En conséquence, il travaille très dur pour aider la coopérative, afin de faire grossir son propre salaire et en profiter rapidement. La raison de ses efforts n'est pas d'aider son frère malade qui n'arrive pas à se payer des médicaments. A la place, il préfère mettre de l'argent de côté pour se payer une nouvelle voiture afin de draguer des jolies femmes. Il se contrefiche de son propre frère. « Qu'il crève » se dit-il.

Mais afin de compléter nos réflexions, nous voudrions prendre un dernier exemple car il semble que les classifications actuelles, ou tout au moins, leur signification auprès de nos concitoyens ne permettent pas toujours d'identifier chaque cas de figure politique.

Ainsi admettons l'existence, d'un couple de personnes qui commence à créer une petite collectivité. Ils ont l'intention commune de passer des bons moments ensemble, et un objectif commun d'aller se promener sous les draps. L'un comme l'autre font passer la volonté collective avant leurs volontés individuelles, car sinon ils vont échouer à atteindre leur objectif



commun.

Sont-ils : égoïstes ? Individualistes ? Collectivistes ? Capitalistes ? Ou communistes ?

Il semblerait que techniquement, ils puissent être tout ça à la fois.

Ils peuvent être égoïstes parce que rien ne dit qu'au final au fond d'eux, ils ont envie de faire plaisir à l'autre. Ils sont individualistes parce que leur volonté individuelle est satisfaite. Ils sont aussi collectivistes parce qu'ils respectent la volonté collective. Ils seront généralement capitalistes parce qu'ils ne vont pas nécessairement obtenir un bénéfice égal ou même équitable de leur petite collaboration, et pourtant en garder la libre disposition. Ils peuvent même être en même temps communistes, car ils peuvent trouver plus sympa de mettre en place une propriété collective des moyens de productions de leur petite affaire.

De fait, nous sommes à présent un peu perdus, et voudrions différencier tout de même un tel couple d'un autre où vous s'affronter deux intérêts individuels totalement différents.

Par exemple, un couple se réunit : l'un veut de l'affection, l'autre veut une autre sorte d'affaire. Ils essaient de faire les deux, que chacun y trouve son compte, mais ça tombe assez rapidement à l'eau, parce que l'un n'apprécie pas d'être sous les draps dans ces circonstances, et l'autre n'apprécie pas devoir s'occuper de quelqu'un.

Quelle est la différence entre ces deux couples ?

Ce n'est pas un individualisme en tant que tel qui différencie ces couples. Après tout ils ont essayé de créer une volonté collective et de la respecter



dans les deux cas. Ce n'est pas non plus de l'égoïsme parce qu'au final, ils ne pensent pas obligatoirement qu'à eux-mêmes. C'est une tentative de collectivité qui va échouer dans le second cas. Et une collectivité qui va réussir dans le premier.

Mais c'est surtout en réalité un concept plus spécifique sépare les deux couples que nous avons présenté, et qui a pour nom : l'individualisme politique.

L'individualisme politique consiste voir la gestion de la collectivité comme une bataille entre des intérêts individuels. Il n'y a pas de notion d'intention commune qui serait la raison pour laquelle nous avons besoin de la collectivité. Il faut tirer vers soi un maximum les bénéfices d'un ensemble.

Mais peut être le lecteur s'interroge sur les liens qui peuvent exister entre cette notion d'individualisme politique, et nos salaires, ou la propriété privée ?

En réalité, peut être que ce qui peut résoudre ces divisions conceptuelles trouve sa réponse en dehors de la question de la propriété privée en elle-même, mais plutôt sur ce que nous faisons de nos possessions et de nous-même.

Nous ne parlons pas de faire disparaître l'individualisme, tout a une raison d'être dans la nature, et nous prétendons au contraire ici que l'individualisme peut avoir dans certaines circonstances un rôle important pour l'individu et sa famille.

Par contre, ce qu'il nous semble nécessaire de faire disparaître, c'est l'individualisme politique.



La politique par définition est une considération collective, c'est la vie de la cité, et elle nous concerne tous. Parler d'individualisme politique est un oxymore qui n'a strictement aucun sens lorsqu'on veut bâtir une collectivité solide. Pour une raison très simple : le malheur des uns finira par faire notre malheur.

Nos médias ne parlent que de cette fameuse croissance du pays qui serait nécessaire, et qui réclame des sacrifices. Et oui, théoriquement, plus le niveau de la collectivité progresse, plus chacun devrait voir son niveau de vie amélioré, même en raisonnant en termes de bénéfices individuels concrets.

Par ricochet, si c'était le cas, une boucle positive devrait émerger en terme économique qui devrait fortement bénéficier à tous. En effet, si tous ceux qui nous entourent sont pauvres, qui va acheter nos produits ?

Mais le problème c'est qu'il y a une condition : une répartition suffisamment équitable des bénéfices de l'ensemble. Et c'est justement là le problème : ce n'est pas le cas aujourd'hui. La croissance de l'ensemble ne bénéficie qu'à un tout petit nombre. Au contraire, le niveau de vie de la plupart des gens diminue malgré la croissance.

Comment espérer dans ces conditions que les gens donnent ?

Et en réalité, pourquoi vouloir s'investir pour une collectivité alors que cela retombe dans de mauvaises mains ? Ainsi s'il on nous demande d'investir pour la collectivité, quelle garantie avez-vous que cet investissement aura l'effet escompté ?

Certains d'entre nous diront que de toute façon, lorsque l'on donne pour la collectivité, ce n'est pas pour attendre un retour, ou encore que cela finit



toujours par revenir. Mais ces considérations sont d'ordre métaphysique, et ce domaine de pensée est évité dans cet ouvrage.

Plus concrètement, demandons-nous pourquoi une coopérative horizontale en Grèce peut égaliser les salaires, et garder ses employés extrêmement motivés ? Tout simplement parce que plus la coopérative va être efficace, et plus elle va perdurer, et plus il y aura de l'argent à se partager. Et si tous les salaires peuvent augmenter sans que personne ne leur vole leur travail, c'est très motivant. Garderaient-ils leur motivation sans la garantie que les fruits des bénéfices de l'ensemble leur reviennent ?

Ils décident même pour certains d'investir sur une autre coopérative, amener un meilleur niveau de vie général, ce qui va aussi améliorer le quotidien de ces ouvriers, et les bénéfices de la coopérative. Mais ils n'investissent pas sur n'importe quelle coopérative, uniquement sur celles qui adoptent un fonctionnement similaire, afin d'être assurés que cet investissement aura l'effet escompté. Dans ce cas de figure, il est plus difficile pour beaucoup de gens de percevoir un tel effet, moins direct et instantané, des bénéfices individuels que l'on peut avoir à donner pour une autre collectivité horizontale.

C'est encore dans ce cas la conscience du temps qui pose problème : un effet instantané « égoïste » semble être plus attrayant, mais le gain effectif réel sur la durée pour l'individu est inférieur. Bien qu'un autre problème soit que la notion de bénéfice est réduite à sa dimension financière.

Mais de façon générale, ce qu'on peut prétendre vrai pour tout individu, c'est que plus il va avoir conscience que sur la durée il est gagnant, et plus il est prêt à investir et à faire des efforts. On peut ajouter que plus le gain



est potentiellement important, et plus il osera prendre de risques.

Ce qui nous amène à une question simple : qui profite des gains de la collectivité ?

Ainsi nous revenons encore à une question de pouvoir : qui va concrètement décider de ce que nous faisons des gains de l'ensemble de la collectivité ?

Admettons cette idée simple que si nous avons le contrôle sur les gains de la collectivité, alors nous contrôlons les fruits de notre travail pour cette collectivité. Dans ce cas, quelles pourraient être les conséquences ?

Les ethnologues soulignent que la pratique de la palabre s'exerce dans un contexte normatif où l'individualisme politique est absent. (Terray et Abélès)

Il semblerait que dans les sociétés où les individus gèrent eux-mêmes les fruits de la collectivité au consentement de tous, la question de l'individualisme politique n'a pas de sens.

Est-il possible que la pratique du consentement de tous dans les décisions collectives, amène des effets qui vont bénéficier à chacun dans sa vie quotidienne, même en dehors de la gestion de la collectivité, et que cette constatation puisse amener des réflexes nouveaux ?

Peut-on envisager que l'absence d'individualisme politique permet en réalité dans un certain contexte qui amène la synergie, de répondre aux intérêts les plus individualistes, c'est-à-dire dans les décisions qui ne concernent que nous ?

Pour que le monde cesse de penser les décisions collectives, comme une bataille entre des intérêts individuels, il va nous falloir créer les conditions



nécessaires, et suffisantes, pour amener une prise de conscience que plus la collectivité gagne, et plus nous gagnons en retour.

Et c'est alors la fameuse économie du don de l'intelligence collective originelle que nous retrouverons au final naturellement, si nous assurons à nos citoyens que les fruits de leur travail individuel et collectif ne seront pas volés, ce qui nécessite des échanges directs sans taxe privée des banques, mais aussi et surtout le pouvoir sur nos décisions collectives dans un espace holoptique.



Conclusions et promesses

Lorsqu'une entreprise est mal gérée, elle fait faillite. Lorsque ceux chargés de la gestion de notre État le gèrent mal, c'est nous qui faisons faillite.

Pour cette raison, les entreprises déploient de plus en plus d'intelligence collective pour faire face à ce monde de plus en plus complexe, qui va de plus en plus vite, et s'adapter. Ces problématiques de gestion dans un monde qui s'ouvre grâce à de nouveaux outils de communication ne peuvent se résoudre efficacement qu'avec le déploiement d'une meilleure intelligence collective.

Mais nos gouvernants eux sont moins concernés par la faillite des peuples que s'il s'agissait de leur propre faillite. Enfermés dans des milieux très restreints d'où n'émerge qu'une intelligence intéressée et limitée par une vision très réductrice, ils ne peuvent appréhender toutes les solutions qui s'offrent à nous aujourd'hui.

L'autorité institutionnalisée a pour objet la centralisation de l'information nécessaire aux prises de décisions générales. Aujourd'hui, nous avons la possibilité grâce à des technologies nouvelles d'être tous informés en temps réel.

Il reste l'importance de la fonction exécutive, précisée, et capable d'évoluer dans un système complexe. La durée de validité de la fonction elle-même est peut-être plus importante, que la durée de mandat de la personne ou du groupe qui prend cette fonction.

Ceux qui le comprennent seront plus efficaces, et causeront la faillite des



autres dans un système pyramidal néolibéral. Mais bien que la question de l'efficacité doive nous pousser à changer nos modes de fonctionnement, les considérations éthiques, elles, nous y obligent.

De plus, l'humain n'est pas un singe qui sait manier des outils. La nature humaine est bien plus complexe, elle prend bien des formes, et elle peut se révéler aussi belle que celle des dauphins. Elle peut également, lorsqu'elle est placée dans un mauvais environnement, devenir aveugle à la misère des autres.

Mais lorsque l'on donne à l'humain la possibilité de comprendre l'autre, de s'entendre avec les autres, et surtout de ne pas voir pervertis ses efforts pour les autres, il révèle une personnalité qui grandit aux travers de l'autre, et apprend à trouver un juste équilibre entre s'occuper de lui-même et avoir à cœur les intérêts de sa collectivité, et même de personnes extérieures à sa collectivité.

Le monde ne cesse de changer en terme de valeurs : Il y a de cela pas si longtemps en Europe, il était normal d'avoir un individu noir comme esclave, il y a encore peu les juifs étaient les bouc-émissaires des troubles sociaux provoqués par des dirigeants qui exploitaient leurs peuples, les gens de l'autre côté de la mer des « sauvages » à exploiter.

Aujourd'hui encore, en France, lorsqu'un adolescent de 14 ans perd un œil suite à bavure policière sur un regroupement pacifique, posant des questions sur une arrestation peu claire à Trappes, alors même qu'il était accompagné de son père, les « pouvoirs publics » et les citoyens français n'y trouvent presque rien à redire.

Et ce, pour une raison qui leur semble évidente : après tout ce n'était



qu'un jeune arabe de cité. Lorsque la simple énonciation du terme « arabe de cité » renvoie à une image de violence et d'absence de contrôle, alors inconsciemment les gens pensent qu'un gamin accompagné de son père mérite de perdre un œil. Ce sont les mêmes réflexes que du temps de l'esclavage, de la colonisation, ou de l'antisémitisme de masse : ils méritent leurs sorts car ce sont des sauvages, des voleurs, etc.

La nécessité de comprendre ce qui est essentiel pour les autres développe un auto-apprentissage sans commune mesure avec le rythme actuel d'évolution de nos consciences. Elle peut amener une prochaine étape clé pour l'humain : la paix sociale. De plus, étendre le « champ des possibles » d'un individu étant de facto son attention. Nous sommes plus concernés par ce qui est proche de nous que ce qui est « éloigné » car nous avons un affect sur ce qui est proche. Et c'est de cette même attention que naît l'apprentissage.

La prise de conscience qu'une décision consentie dans un espace holoptique assure la meilleure efficacité, mais aussi l'absence d'exploitation par le collectif lui-même peut déjà changer le monde. Ce mode de fonctionnement rend contre-productif l'individualisme politique pour l'individu lui-même pour une raison simple : la synergie déployée par une volonté collective apporte des bénéfices bien plus importants qu'une bataille ou une somme d'intérêts politiques individuels.

Il ne sert strictement à rien d'avoir un dictateur communiste, nous n'aurons pas le contrôle sur les gains de la collectivité, et l'individualisme politique continuera de perdurer. Il ne sert d'avoir un dictateur capitaliste pour la même raison.



Pour une économie efficace, ce qu'il faut assurer par-dessus tout, c'est que les gains de la collectivité soient répartis équitablement. Mais comment espérer qu'ils le soient sans une équité sur nos décisions collectives ?

Plus important encore, les gains ne se résument pas uniquement à une meilleure économie. Ne dit-on pas que la santé est plus importante que l'argent ? Les clés d'une bonne santé se résument à trois éléments : une bonne hygiène, une alimentation saine, et un milieu équilibré.

Lorsque nous privilégions l'éducation des générations futures, souvent présenté comme le meilleur investissement possible pour un pays, est-ce pour un gain individuel ou un gain collectif ?

Lorsque nous prenons nos décisions à titre individuel, nous ne calculons pas qu'en fonction du gain financier. Accepterait-on les OGM par exemple si l'on partage ouvertement leurs conséquences réelles pour nos sols et notre santé ? Notre nourriture n'apporte plus les nutriments et les vitamines nécessaires au bon fonctionnement du corps et les populations doivent acheter des compléments vitaminés en pharmacie. Les sols meurent et la biodiversité disparaît. Même les conséquences finales en termes économiques sont catastrophiques d'ailleurs.

De façon générale, le gain collectif n'est pas égal à la somme des gains individuels : améliorer le niveau de vie général autour de vous va considérablement améliorer les revenus de votre propre commerce.

Mais pour aller encore beaucoup plus loin, citons l'exemple des ophtalmologistes cubains qui sont parmi les meilleurs dans le monde, avec des très peu de moyens, simplement parce qu'ils partagent le fruit de leurs recherches et déploient plus d'intelligence collective.



Imaginons un peu que le champ de la recherche alloue de penser en terme de gains collectifs. Des chercheurs qui ont l'opportunité de partager librement les fruits de leurs travaux tout en gardant la paternité, d'être connectés les uns aux autres, recevoir les moyens de développer leur recherche, et connecter les différents domaines de sciences. Qui peut déterminer d'un tel effet ? Combien de chercheurs répètent les mêmes travaux que d'autres ailleurs dans le monde ? Combien sont bloqués par une réponse qui existe ailleurs, ou dans un autre domaine de pensée ? Combien de recherches superbes sont bloquées pour des enjeux économiques individuels? La recherche open-source ne vaut-elle pas la peine d'être inventée ?

Il est impossible de déterminer les bonds en avant considérables que peut faire l'humanité si elle développe un système horizontal. Mais on peut raisonnablement présumer, qu'avec l'accélération des évolutions de consciences au travers de l'auto-apprentissage, et le déploiement d'une meilleure intelligence collective l'échelle d'une nation ou du monde, nos avancées nous donneront assez rapidement l'impression que nos modes de vie et nos sciences actuelles étaient préhistoriques.

Mais de toute façon dans l'absolu, si les générations futures ne nous perçoivent pas comme des êtres arriérés, c'est que nous les aurons empêchées d'évoluer.



Méthodes concrètes pour travailler horizontalement

La présentation d'une base de travail consolidée pour une alternative commune de société est certes un pas en avant, mais il faut également considérer que comprendre le pourquoi, et disposer d'un quoi, ne nous laissent pas nécessairement maîtres du comment.

Nous allons donc également partager nos expériences sur les méthodes de travail qui permettent d'assurer la compréhension de ces phénomènes et avancées sur nos sociétés, en espérant que le plus grand nombre prenne l'initiative de leur expérimentation.

Elles devraient une aide concrète pour que chacun avance vers ses objectifs, en espérant que nous pourrions avoir tous ensemble une intention commune.



Moi, les miens, et le Nous

Nous sommes nombreux à considérer que l'horizontalité est une notion qui peut s'appliquer à tous les niveaux : du fonctionnement de l'individu avec lui-même, avec les autres, à la gestion du groupe, jusqu'au fonctionnement général de l'organisation. Bien entendu, chacun reste libre d'en faire l'usage qui lui convient.

Les méthodes proposées ici permettront donc d'agir individuellement dans le respect de l'horizontalité, de construire un groupe horizontal, et de bâtir une vaste organisation horizontale destinée à progresser, et gagner perpétuellement en force dans le respect de sa raison d'être, et capable de se fusionner avec d'autres organisations horizontales.

C'est la vision d'un système d'organisation où aucun individu ne pourrait prendre le contrôle sur vous ou sur les autres, et où aucun groupe d'individus n'impose sa loi à un autre groupe, ou ne s'approprie leur travail. Un système qui devrait également s'avérer beaucoup plus efficace qu'une organisation pyramidale, puisqu'il s'agit d'une évolution naturelle qui tend à s'imposer d'elle-même, pas seulement pour des questions d'éthiques, mais aussi pour des motivations tout à fait pragmatiques.

Cette partie du livre ne fournira pas une étude exhaustive de toutes les méthodes concrètes s'approchant de près ou de loin de l'horizontalité, mais tentera plutôt de partager une expérience organisationnelle horizontale solide pour les nouvelles formes de collectifs, mouvements sociaux, et réseaux, au travers d'une méthode qui, de notre point de vue, semble aujourd'hui au plus proche de cet idéal tout en restant efficace.



Parmi ces méthodes, de nombreuses ont été conçues en partie pour accroître l'efficacité des entreprises. D'autres emploient des principes ancestraux et des techniques récentes de mouvements sociaux, et enfin, certaines ont été créées par nos soins. L'ensemble des processus expliqués ici permettront aux personnes désireuses de travailler dans cet idéal de se forger une expérience, ou de compléter la leur, tout en adaptant et en améliorant ces méthodes par eux-mêmes.

Chacun devrait pouvoir suivre son cœur et exprimer tout ce qu'il est dans une organisation horizontale, et pour cette raison, les autres visions et méthodes seront également applicables dans le système proposé ici.

Une fois encore, c'est à chacun de maîtriser les principes fondamentaux par l'expérience puis de créer son propre système horizontal, ce qui implique bien entendu qu'il doit être évolutif et normalement respecter les caractéristiques exposées dans la partie théorique de cet ouvrage.

Ce système a pour principale limite la nécessité de garantir d'excellents modes de communication interne pour avoir un niveau suffisant d'holoptisme. Il est donc attaquant par le biais des outils de communication interne de l'organisation : si nous perdons la capacité de voir ce que font les autres, notre capacité d'agir s'en trouvera fortement diminuée. Il est donc impératif de multiplier les outils de communication interne, y compris en dehors d'internet, et de palier à toute éventualité.

Ses limites sont encore en train d'être découvertes, mais on peut déjà noter qu'à la différence d'un système pyramidal, il ne semble pas recommandé d'incorporer beaucoup de monde d'un coup, ou de vouloir intégrer tous les membres de l'organisation en une seule fois lors de



l'intégration de ce système au sein d'une structure déjà existante qui fonctionnerait selon des processus pyramidaux.

Il faut généralement un temps d'adaptation au système, faire fonctionner l'auto-apprentissage, pour transmettre à la fois le fonctionnement et l'esprit. Son expansion se fait donc pas à pas, mais à une vitesse exponentielle, à la manière de la mitose cellulaire.

Toutefois, il est possible de créer de vastes regroupements en laissant chacun de ces regroupements libres d'évoluer à leur rythme, tout en laissant votre propre groupe d'affinité évoluer plus vite s'il en a la possibilité.

Une autre problématique vient du langage horizontal employé qui reste à améliorer, et qui peut varier beaucoup d'un groupe à un autre, ainsi que de la pédagogie qui n'est pas encore optimale.

C'est un travail collectif que de développer nos langages, aussi bien parlés que visuels, voire tactiles, nos symboles, préciser les concepts dans cet esprit, et ce n'est qu'avec le temps que ces processus pourront devenir naturels, et être partagés plus rapidement.

Enfin, il existe d'autres méthodes dans des domaines variés qui tendent vers les mêmes principes liées par exemple à la psychologie et surtout à l'éducation, comme la pédagogie des opprimés de Paulo Freire ou le projet TEAL de grandes universités américaines, et nous ne pourrions pas ici aborder tout ce qui touche à cet esprit de près ou de loin en terme méthodologiques.

Avant d'entrer dans les processus très concrets et très clairs que l'on peut employer dans l'horizontalité, nous allons échanger les fruits pratiques



d'expériences en termes d'attention et d'attitudes qui vont aider la gestion horizontale.



Le « Moi »

Nous avons déjà pu apprécier dans la partie théorique du livre la théorie du U, inventée par Otto Scharmer. Cette méthode peut s'appliquer dans les organisations horizontales à chaque moment (réflexion et mise en place de proposition, décision, et en particulier par les responsables exécutifs) pour un résultat optimal. Elle peut permettre notamment de devenir une force de proposition extraordinaire afin d'atteindre plus efficacement le consentement de tous lors d'une décision, mais aussi d'incarner une forme de leadership plus efficace pour les responsables exécutifs.

Nous recommandons donc la relecture de cette méthode afin d'avoir une méthode concrète en tant qu'individu pour travailler horizontalement.

Nous voudrions compléter cette méthode par une expérience que nous souhaitons partager dans ce préambule. Au fil des assemblées, des réunions, et de nos actions avec des groupes variés, nous avons vu que de nombreuses problématiques émergent dans les groupes horizontaux : des esprits rigides refusent de faire évoluer les règles car ils craignent que ce ne soit plus « démocratique », d'autres veulent participer à toutes les décisions mais ne veulent rien faire concrètement, en termes de tâches, afin de faire progresser le collectif.

Ces problèmes ont principalement été rencontrés dans des groupes « ouverts » où chacun travaille bénévolement. Comme nous allons le voir, la méthode générale proposée ici alloue également que des groupes travaillent en cooptation, c'est-à-dire qu'il vous faut le consentement des membres d'un groupe pour le rejoindre, ou choisir de créer un nouveau



groupe dans le respect de la raison d'être de l'organisation et du règlement en cours.

Une fois de plus, nous considérons que la place de l'individu dans un groupe ou une organisation horizontale doit être portée à un très haut niveau. Nous voyons chaque membre de nos groupes comme des personnes uniques, importantes, et précieuses. Malheureusement, ce n'est pas le cas toujours le cas de tous ceux qui veulent travailler avec nous.

Il faut comprendre que les vieux réflexes ont la vie dure : nous avons pris beaucoup de mauvaises habitudes prises dans les systèmes pyramidaux classiques. Nous avons appris généralement à ne pas faire confiance et à nous imposer sur n'importe quoi afin de conserver une image « positive » pour pouvoir s'imposer plus tard lorsque le besoin sera réellement présent. Nous avons appris à débattre et nous avons perdu le sens de l'écoute et de l'attention. Nous avons été poussés vers l'individualisme, et le manque de considération pour les autres, puisque l'intérêt collectif ne pouvait être rempli de toute façon.

Le monde de l'entente qu'il nous faut créer est un monde où la transparence permet la confiance, puisque si un individu nous trahit, tout le monde le saura rapidement.

Il est donc plus positif de partir sur une relation de confiance, sans toutefois se laisser aller à accepter des choses à contre cœur, et ne pas avoir peur d'expérimenter des choses nouvelles lorsque l'on n'a pas d'objections claires argumentées.

Nous vous recommandons d'être des aventuriers, car c'est une aventure horizontale qui vous est proposée.



Au niveau individuel, une aventure horizontale consiste à oser essayer des choses nouvelles, tant qu'elles ne vont pas à l'encontre de votre « cœur ». Il ne faut jamais agir à contrecœur, sous peine de vivre des regrets. Faire quelque chose à « contrecœur », c'est agir contre vous-même, pour faire plaisir, ou en vous soumettant malgré vous aux autres, ou au contexte. Si vous sentez en vous une objection ou une sonnette d'alarme forte, vous devez impérativement marquer fortement votre refus, ou tout au moins, ne pas laisser faire de votre plein gré, et ce, quel que soit le contexte.

Mais en parallèle, il est extrêmement important de développer votre écoute et votre attention. La plupart du temps, les désaccords viennent d'incompréhensions : nous n'avons souvent pas les mêmes définitions des mots.

De plus, nous avons tendance à « classer » pour gagner du temps, les individus et les propos dans des cases forgées par notre expérience, qui nous permettent de penser des choses comme « je sais ce qu'il va dire », ou encore « je vois quel genre de personnes c'est ».

Mais ces cases sont à double tranchants : elles ne savent pas repérer les choses nouvelles, elles croient que tout a déjà été vu ! Elles veulent prédéterminer des individus uniques en les calquant sur d'autres. Ainsi, si vous ne prenez pas la peine de vous assurer d'avoir bien compris, vous accuserez souvent l'autre à tort en lui disant : « tu t'es mal exprimé », ou encore « tu as tort là-dessus » alors qu'il voulait dire autre chose.

Un bon réflexe est, avant de marquer votre désaccord, de toujours vous assurer d'avoir bien compris plutôt que de contredire immédiatement.

A titre d'exemple, il en faut pas dire d'emblée : « C'est une bêtise parce



que... »Mais toujours préférer : « Attends, je voudrais vérifier quelque chose, est ce qu'en disant ça, tu voulais dire X ? Parce que X n'est pas bon dans tel cas à mes yeux. »

Ainsi, au travers de ces clarifications, vous pourrez vous assurer que votre objection est fondée sur des propositions réelles, et non sur une projection que vous avez inventée et qui peut être faussée de votre compréhension des propos de l'autre. Et surtout, vous éviterez de faire perdre du temps au groupe et de créer des frustrations et des jugements inutiles.

Lorsque vous êtes assuré qu'effectivement, on est en train de vous proposer quelque chose qui va à l'encontre de votre expérience ou de vos principes, alors vous avez tout le champ libre pour marquer fortement votre refus et imposer que la proposition soit améliorée en respectant le fondement que vous aurez établi.

En parallèle, il ne faut pas refuser des aventures nouvelles qui respectent ces principe afin d'apprendre, et d'évoluer, au travers des expériences. La plupart du temps, la monotonie s'installe justement parce qu' « on ne préfère pas ».

Tu veux sortir ce soir ? « Je ne préfère pas. » Tu veux aller au parc ce week-end ? « Je ne préfère pas. ». Tu veux aller faire du sport ? « Je ne préfère pas. ».

C'est souvent une erreur que d'empêcher quelque chose par préférence : c'est rater une expérience utile et précieuse, l'occasion d'événements positifs inattendus, une source potentielle d'inspiration...

En résumé, si cela entre dans le cadre de vos principes, dans les règles établies consenties, que cela ne pose pas de risques de sécurité ou plutôt



que cela respecte vos peurs, que cela ne va pas à l'encontre des apprentissages réalisés par votre expérience, un seul mot : « Foncez ! »

Votre attention doit idéalement rester en éveil vis-à-vis de tout ce qui vous entoure : vous pouvez apprendre de chacun, et de chaque contexte. Et il ne faut pas focaliser votre attention exclusivement sur l'un des présents mais sur l'ensemble du groupe.

Lorsqu'on est fatigués, ou que l'on manque d'énergie, on a du mal à conserver notre attention suffisamment en éveil. Avoir une bonne hygiène de vie aide à être plus éveillé, et l'on peut recouvrer cette énergie par le repos, ou par le vécu d'expériences fortes en émotions saines. N'hésitez donc pas à prendre des pauses lorsque c'est nécessaire ou à en demander. Sachez conserver votre attention et sinon, tâchez de vous mettre en retrait en ne freinant pas les autres en raison d'un manque d'attention.

Enfin, il faut comprendre qu'une erreur n'en est fondamentalement pas une si c'est la première fois que vous la faites. Elle est plutôt une source d'apprentissage. Une « erreur », c'est-à-dire un choix auquel vous avez consenti qui entraîne une conséquence négative, n'en devient réellement une que lorsque vous la reproduisez. La reproduction d'une erreur, ou l'acceptation d'agir à contrecœur, sont les seuls « mauvais choix ».

Tant que vous avez consenti à un choix, on ne peut pas attribuer l'intégralité de l'échec au contexte ou aux autres : vous en êtes toujours au moins en partie responsable puisqu'il a émergé d'un choix auquel vous avez consenti. C'est ainsi que l'on apprend, et que l'on évite à l'avenir de le laisser se reproduire.

L'auto-apprentissage est un élément clé du groupe horizontal, et il est



notamment utile d'apprendre à faciliter un groupe et une assemblée, apprendre à expliquer le système dans lequel nous vivons et à gérer des projets qui vous appartiennent. Il est important d'être ouvert aux savoirs nouveaux, de faire l'effort de prendre des rôles différents afin de compléter vos capacités, et ensuite de partager ce savoir avec ceux qui devront le prendre à leur tour.

Une fois encore, usez de votre empathie : lorsque quelqu'un vous fait savoir une sonnette d'alarme forte qui retentit dans son cœur, n'insistez pas en la niant ! Il faut toujours être à l'écoute et attentif à ce qui compte profondément pour les autres, et le prendre obligatoirement en considération. De la même manière, il faut rester attentif à ce qui compte le plus pour vous-même, et le faire valoir à sa juste mesure, en toute sincérité.

En résumé :



- Tachez d'être en forme, ou prévenez de votre fatigue mentale ou physique afin que vos réactions soient mieux comprises.
- Observez attentivement l'ensemble du groupe en relevant toutes les informations utiles et ne focalisez pas votre attention sur quelques membres au détriment des autres.
- Lorsqu'une information vous pose problème ou manque de clarté, assurez-vous de l'avoir bien comprise en demandant des clarifications avant de la contredire.
- Lorsque vous faites part de votre point de vue, tâchez de parler à l'ensemble du groupe sans jamais ignorer les impératifs de chacun, et tout en faisant valoir les vôtres.
- Faites valoir vos objections argumentées avec force en tâchant de bien faire comprendre l'origine de votre crainte ou de votre problème et pensez à essayer de les reformuler si vous sentez être mal compris.
- N'ayez pas peur d'expérimenter des choses nouvelles, tant que vous n'avez pas senti une forte sonnette d'alarme, mais n'agissez jamais à contre cœur.
- Faites de l'erreur un processus d'apprentissage collectif, et tâchez de ne pas reproduire les mêmes.

Lexique de différents ensembles

Comme nous l'avons vu, l'organisation horizontale utilise une gestion qui doit s'adapter aux besoins et on va adapter notre façon de fonctionner au contexte.

Vous ne trouverez pas les mêmes mots employés pour décrire des groupes horizontaux et certains mots sont réutilisés en parlant de choses différentes : on peut parler de cercle, de groupe, ou de cellule, il y a des assemblées,



des commissions, des groupes de travail, ...

Pour faciliter la compréhension, nous allons essayer de définir un petit lexique :

- Nous parlerons d'espace pour mentionner une intersection entre différents ensembles ou un ensemble indéfini précisément.
- Nous parlerons d'ensemble, pour mentionner un ensemble d'individus liés par une quelconque variable différenciable d'un autre.
- Nous parlerons de réseau, pour mentionner des ensembles différenciés liés par des outils de communication évolués ou des règlements communs.
- Nous parlerons d'organisation, pour parler d'un ensemble dont toutes les parties ont une raison d'être ensemble commune et un règlement intérieur commun.
- Nous parlerons de petite assemblée, pour mentionner un ensemble d'individus de plus de 20 personnes et de moins de 100, qui décident de faire une « réunion » avec un ordre du jour.
- Nous parlerons d'assemblée, pour mentionner un ensemble d'individus de plus de 100 personnes et de moins de 1000, qui décident de faire une « réunion » avec un ordre du jour.
- Nous parlerons d'assemblée de masse, pour mentionner un ensemble d'individus de plus de 1000 personnes désireux de faire une « réunion » avec un ordre du jour (nous avons entendu parler de plus de 10 000 individus, mais nous n'avons pas eu connaissance de personnes ayant expérimenté des assemblées de plus de 20 000



individus).

- Nous parlerons de groupe, pour parler d'un ensemble d'individus de moins de 20 personnes et de plus de 2.
- Nous parlerons de commission, pour parler d'un groupe dont la raison d'être est liée à la gestion d'un ensemble.
- Nous parlerons de groupe de travail, pour parler d'un groupe qui fait un travail d'ordre opérationnel.
- Nous parlerons d'une structure « ouverte », pour préciser que tous sont libres de rejoindre le groupe, l'assemblée, ou l'organisation.
- Nous parlerons de structure « restreinte », pour préciser des groupes, assemblées, ou organisations en cooptation : c'est-à-dire qu'il faut le consentement de l'ensemble pour le rejoindre, ou respecter des conditions spécifiées par cet ensemble.

Un ensemble horizontal peut ainsi prendre un nombre de formes variées : Assemblée populaire ouverte, assemblée restreinte, groupe spécifique, sous-groupe exécutif,... Il sera dans tous les cas de figure un organisme vivant qui va évoluer avec le temps.

Nous préférons commencer par traiter le plus petit groupe, considérant que l'on apprend d'abord par le « local », avant de pouvoir espérer « gérer le global ». Nous verrons par la suite les relations qui s'établissent entre différents groupes, ou comment gérer l'ensemble d'une organisation, des réseaux ou un vaste ensemble.



Les Miens

La gestion d'un groupe décidant au consentement de tous est pratiquée dans un cadre professionnel par les adeptes de la sociocratie depuis les années 80. Et c'est une entreprise ayant pratiqué la sociocratie durant 8 ans qui inventa l'holocratie, une forme plus développée de sociocratie. Les méthodes de 'managements collaboratif' qui s'inspirèrent de la sociocratie sont très nombreuses, car ce système répondait déjà à l'époque à un ensemble de problématiques importantes des entreprises.

Il est vrai lorsque l'on applique les processus de base de tenue réunion issus ou développés au travers des idées d'Endenburg, de nombreux participants à la réunion sont souvent pour la première fois de leur vie véritablement satisfaits d'une réunion. La réunion devient un lieu d'où l'on ressort avec « plus d'énergie » que lorsqu'on y est entré.

Les techniques de facilitation de la réunion sont donc très importantes, mais il faut faire attention à ce que la réunion ne devienne pas le seul lieu de rassemblement du groupe comme on le voit se produire à de nombreuses reprises au sein de groupements associatifs, ou dans les collectifs militants. On ne se réunit plus que pour décider et s'organiser, mais trop peu travaillent véritablement derrière, bien que ce soit souvent dû au manque de moyens ou de local.

Nous allons commencer par apprendre à gérer un petit groupe au travers d'un processus de réunion de base que vous développerez, et modifierez, en fonction de vos besoins et expériences.



Il n'y a pas en soi une école unique pour travailler selon les principes exposés dans la partie théorique. Il faut bien comprendre que tout ce qui est exposé ici n'est qu'une méthodologie concrète destinée à être en permanence améliorée : rien n'est marqué dans le marbre dans cette partie du livre. Ce ne sont que des propositions pour des groupes qui n'ont aucune idée de comment réussir à respecter les caractéristiques fondamentales, et un partage d'expérience supplémentaire pour les groupes qui le pratiquent déjà.

Une fois encore, savoir se gérer est très important dans une organisation horizontale, les personnes qui ne savent pas écouter et comprendre les autres vont ralentir les processus, voire essayer de bloquer certaines décisions qui sont pourtant meilleures que d'autres, en particulier lorsqu'on ne définit pas ce qu'est une objection argumentée valide.

Toutefois, si vous développez votre propre capacité à comprendre les sonnettes d'alarmes de chacun, votre leadership naturel devrait vous permettre de régler ce problème. D'un autre côté et d'une façon plus générale, votre travail se trouvera de toute façon facilité et plus efficace lorsqu'on le compare aux procédures appliquées habituellement dans des cadres classiques. Mais même armé des meilleures intentions et d'une expérience solide, on ne peut pas toujours avoir la meilleure fluidité, et c'est à force de travailler ensemble horizontalement que le groupe développe davantage ses capacités au travers de l'auto-apprentissage.

On remarque donc qu'une fois le groupe 'rodé', les processus de travail deviennent beaucoup plus fluides. A mesure que l'ensemble du groupe maîtrise les processus et se sent en confiance, il atteint une telle maîtrise qu'il n'a même plus besoin d'un facilitateur ou même de respecter un



processus rigide : il peut se laisser aller intégralement tout en respectant en permanence les fondamentaux.

Nous avons atteints de tels degrés de maîtrise, que des réunions en groupe restreints obtiennent, sans l'aide d'un facilitateur, un consentement de tous dans un laps de temps très rapide, sans aucune frustration d'aucun membre, en laissant chacun s'exprimer de façon naturelle, et avec des décisions optimales.

Toutefois, atteindre un tel degré de maîtrise réclame généralement que chaque membre du groupe est vécu un grand nombre de réunions horizontales, et se soit développé au travers de l'auto-apprentissage, bien que certaines personnes possèdent instinctivement en elles les principes fondamentaux avant même de vivre une réunion de ce type.

Les processus cités sont donc des « aides », qui seront surtout utiles pour les premières réunions de groupes qui découvrent les notions de consentement et l'organisation horizontale, qui seront développés et adaptés par le groupe lui-même en fonction de ses propres préférences. Restez donc toujours très ouvert à faire progresser ces processus en fonction du groupe et dans le respect de vos sonnettes d'alarmes.

Savoir s'adapter et évoluer est la clé

Comme nous venons de l'exprimer, votre façon de travailler va évoluer avec le temps naturellement avec l'auto-apprentissage des membres et votre propre évolution.

Mais il faut aussi prendre en compte l'espace : on ne prend pas une décision



de la même manière à 1000 personnes, et à 3 personnes.

Peut-être vous demandez de prime abord pourquoi donc se réunir en petits groupes et non pas travailler en permanence en large nombre ?

C'est tout simplement parce qu'une organisation a besoin d'être vivante, et de savoir changer de forme en fonction de son besoin. Prenons l'exemple d'un mouvement social : cela ne se résume pas à faire de grands regroupements et à manifester. Il y a besoin de stratégies, de communiquer, de gérer sa communication aussi bien en son sein que vers l'extérieur, il a besoin de formateurs-élèves et d'élèves-formateurs, de s'étendre, d'apprendre, de partager, d'offrir des outils de plus en plus nombreux aux populations afin d'être les plus indépendantes possibles, de développer de nouvelles formes de manifestations artistiques, etc.

Chaque fonction ou rôle ne réclame pas la même mise en œuvre en terme d'énergie à déployer : certains groupes se satisfont de 3 personnes pour leur fonction, tandis que d'autres ont besoin de plus de 50 personnes pour une même tâche, un très grand événement par exemple.

Cette gestion pourra vous sembler complexe de prime abord, mais en réalité elle est relativement simple à mettre en place, et généralement très appréciée par les participants à vos réunions.

Il faut noter d'emblée que chaque groupe a ses propres préférences quant à sa façon de fonctionner : par exemple, certains groupes veulent une facilitation rigide qui respecte les timings, et les processus à la lettre, tandis que d'autres au contraire préfèrent plus de flexibilité, et avancer à leur rythme. Il faut donc toujours s'adapter à ce qui est essentiel pour les individus du groupe, même dans les processus en eux-mêmes.



De la gestion de groupe (ou cercle)

Afin de faciliter la compréhension et parer à toute éventualité, nous allons partir du principe que vous ne connaissez rien de la gestion horizontale, et que vous démarrez en groupe dont les membres n'y connaissent rien eux aussi. Mais même à ce moment il y a deux cas de figure : soit les membres de votre groupe sont d'accord pour pratiquer l'horizontalité, soit ils sont plutôt réfractaires.

Il est possible, lorsque l'on maîtrise suffisamment les fondements de prendre un leadership si conséquent, et de parvenir à instaurer une horizontalité naturelle, même en dehors de réunions, sans jamais parler du concept d'horizontalité en lui-même. Par exemple, dans un café avec des individus qui ne se connaissent pas tous entre eux.

Dans une réunion pyramidale classique, il est également possible de prendre rapidement le leadership et d'instaurer une horizontalité sans même la mentionner. Toutefois, ces méthodes plus poussées réclament une expérience solide et une haute capacité d'attention.

Nous n'allons pour le moment commencer par les bases : vous réunissez donc un groupe d'une dizaine d'individus qui ne dépasserait pas 15/20 personnes, et qui est d'accord sur le principe pour prendre leurs décisions tous ensembles.

Comme nous le verrons ensuite, bien que cela varie d'un groupe à l'autre, on peut dire que dépasser une quinzaine de personnes en utilisant des processus créés pour de plus petits groupes devient parfois frustrant.



Si vous êtes d'emblée en plus grand nombre, nous passons à la gestion d'assemblées et à la gestion d'organisation. Les groupes peuvent en effet se subdiviser en plusieurs « sous-ensembles d'un ensemble plus vaste », c'est-à-dire en « sous-groupes » reliés entre eux par un organigramme vivant.

Mais l'image du « sous-groupe » tend à donner l'idée que ces groupes sont en dessous du groupe principal en termes de pouvoir, hors ce n'est pas parce qu'un ensemble est inclus dans un autre, que le premier devrait se soumettre au second perpétuellement.

Deux éléments de base : le tour de parole et l'identification du moment.

Vous voilà donc avec votre groupe d'affinité désireux d'agir ensembles. Comme nous le verrons, la première question à se poser est : « pourquoi sommes-nous ensembles maintenant ? ». C'est un regard sur le moment présent et sur le passé. Notifier la réponse à cette question exprime la raison d'être de ce regroupement de façon claire, sans avoir à se projeter encore dans le futur pour définir un objectif commun.

Mais avant d'en arriver là, il convient de se rappeler de principes simples : le groupe n'a pas la même attitude en fonction de ce qu'il est en train de faire, et il y a une équité entre chaque membre.

Une discussion classique où la parole est laissée entièrement « libre » peut amener des blocages, des dialogues où les autres sont laissés de côté, des gens qui cherchent à s'imposer, d'autres qui restent frustrés sans réussir à



se faire comprendre, des sujets différents traités en même temps sans en laisser un aboutir... Mais une parole laissée libre peut aussi amener une synergie, mais pour cela, il y a des paramètres de base qui doivent être respectés liés à l'écoute, l'attention, et la prise en compte de ce qui est essentiel pour les autres.

Nous allons commencer par mettre en avant deux principes de base qui sont très importants lorsque vous serez amenés à vivre, et surtout à faciliter une réunion. Ils peuvent également être adaptés pour d'autres usages.

Que sommes-nous en train de faire ?

C'est une question très importante lors d'une activité de groupe. De façon schématique on peut dire qu'un groupe passe par au moins 4 moments différenciés :

- Nous sommes en train de partager des informations.
- Nous sommes en train de mettre en place une proposition.
- Nous sommes en train de prendre une décision, à partir d'une ou plusieurs propositions.
- Nous sommes en train d'exécuter une décision.

Bien entendu, parfois on va faire plusieurs choses en même temps, ou dans le désordre : on commence à exécuter une décision pour le groupe sans l'avoir décidée auparavant avec lui, ou partage des informations et on décide en même temps, etc.



Mais l'élément important à comprendre est de savoir que selon ce que vous faites, vous n'avez pas les mêmes impératifs en tant que groupe horizontal, ni à titre individuel.

A titre d'exemple, en respectant les principes horizontaux, vous ne pouvez pas décider à la place de votre groupe de quelque chose qui le concerne. Par contre, rien ne vous empêche de réfléchir de votre côté à une proposition que vous désirez faire à votre groupe. Enfin, une personne seule peut se charger d'exécuter le fruit d'une décision collective ! Mais avez-vous consenti à lui donner un leadership ? D'autre part, un partage d'informations devrait-il entraîner un débat ?

Lorsque vous démarrez un groupe qui ne connaît rien des principes horizontaux, il pourra être réfractaire à appliquer à la lettre des processus rigides. Il y a toutefois un point sur lesquels vous devrez être intransigeant et qui n'est pas à débattre : nous décidons tous ensemble de ce qui concerne tout le monde, et toutes les informations utiles à la décision ont été partagées avec tous.

Donc lorsque vous identifiez un moment où le groupe est en train de prendre une décision en ignorant des membres, sortez votre sonnette d'alarme et assurez-vous que tout le monde consent à la décision prise avant de laisser passer ! (vous pourrez vous utiliser en cas de besoin les processus de prise de décision décrits dans cette partie du livre pour vous y aider).

Il n'est pas toujours facile d'identifier un moment qui relève de l'exécutif.

A titre d'exemple : le groupe décide de manger tous ensemble au consentement de tous à la fin de la semaine. Le jour en question, avant que



le groupe se réunisse, l'un des membres prend l'initiative de faire la cuisine, et décide de ce que tous les autres vont manger sans les consulter.

Est-ce de l'exécutif puisqu'issu d'une décision commune ? Ou est encore de l'ordre de la prise de décision collective ?

Ce petit exemple cherche à montrer que lorsque l'on prend une décision sans être très expérimenté, nous allons souvent oublier des détails quant à sa mise en place. Une proposition complète devrait être « On mange ensemble, et celui ou ceux qui vont faire à manger décident ce qu'on va manger. Chacun est libre de participer à la cuisine à condition d'arriver 2h plus tôt. » Ainsi, certains pourront faire valoir leurs objections argumentées s'ils en ont, et la décision prendra en compte davantage d'aspects.

Mais dans les faits, ça ne se passe pas toujours comme ça. En particulière lorsqu'on débute, on a tendance à prendre des décisions sans forcément imaginer tout ce qu'elles impliquent.

Mais « à l'impossible nul n'est tenu », et une loi se retrouve dans toutes les constitutions : « tout ce qui n'est pas expressément interdit est autorisé ».

Heureusement, c'est le fonctionnement général qui va nous permettre de nous perfectionner, et d'accepter les erreurs comme source d'apprentissage. Plus clairement, on laisse les initiatives se faire tant qu'ils ne vont pas à l'encontre de règle déjà établies par le groupe.

C'est lorsqu'une frustration, ou un problème, va émerger de ces initiatives, que nous nous en servons pour que le groupe apprenne à mieux se connaître, et à mieux se gérer. Grâce à ces problèmes, le groupe va se renforcer, et maîtriser de plus en plus de cas de figures, tout en étant plus précis dans ses décisions.



En clair, faites que tout le monde soit d'accord, puis laissez l'initiative se faire si vous sentez que c'est plus naturel à ce moment-là, en considérant que nous entrons dans le cadre d'une décision collective, que c'est donc du ressort exécutif, tant que ça ne déclenche pas de problèmes majeurs.

Il est très important d'encourager les prises d'initiatives, et de résoudre les problèmes rencontrés par la suite. Car lorsqu'on bloque la prise d'initiative par crainte de ne pas respecter telle valeur ou tel principe, on finit par être dans un groupe où l'on se bloque mutuellement les uns les autres sans aucune raison valable. La prise d'initiative doit être encouragée, portée en avant, à la condition qu'elle respecte les principes fondamentaux : ne pas parler au nom des autres, ne pas s'approprier leur travail ou un bien collectif sans leur consentement, ne pas instaurer ou changer une règle sans leur consentement. Et à la condition que cette prise d'initiative n'aille pas à l'encontre des règles déjà préétablies.

De façon plus générale, essayez de remarquer l'attitude du groupe en fonction du moment. Comment le groupe agit-il de façon naturelle lorsqu'il échange des informations ? Comment interagit-il lorsqu'il cherche à mettre en place une proposition ? Comment se passent les tâches exécutives ?

Pour ce qui est de la décision, si elle vous concerne, elle est votre domaine en tant qu'horizontaliste. Sachez donc toujours identifier le moment en fonction des 4 cas de figures cités, et tâchez d'être à partir de là plus ou moins flexible en tant qu'individu en vous adaptant au groupe.

« Le tour de table » et les discussions libres

Comme nous allons le voir, de nombreux processus utilisent ce qu'on



appelle le tour de parole, ou tour de table. Il s'agit de laisser chaque personne présente s'exprimer tour à tour afin de s'assurer que tous puissent avoir leur mot à dire de façon équitable.

En fonction du nombre ou du choix de processus, on utilise parfois un geste pour « demander la parole » au facilitateur afin de pouvoir s'exprimer.

Le fameux tour de parole est un moment qui peut s'avérer plus complexe qu'il n'y paraît de prime abord. Par exemple, qui devrait s'exprimer en premier ? Faut-il nécessairement que tout le monde s'exprime à chaque fois ? Vaut-il mieux faire un « tour » ou faire que chacun demande la parole ? Faut-il donner la priorité à ceux qui ne se sont pas encore exprimés ?

Différentes méthodologies sont employées au travers du monde : de la demande de parole, au « tour » classique dans le sens des aiguilles d'une montre ou dans le sens inverse. Certains, plus fluides, permettent de s'exprimer quand on le souhaite en laissant la priorité à ceux qui n'ont pas encore parlé.

Une fois encore, cela va dépendre des groupes dans lesquels vous évoluez. Certains préfèrent le côté rigide d'un tour strict, dépendant de la place à la table, tandis que d'autres préfèrent que l'on demande la parole.

Nous recommandons de notre côté une autre approche, plus difficile à accomplir pour un facilitateur, mais plus naturelle et plus efficace.

Déjà, une fois de plus, la tour de parole lors d'une prise de décision n'a pas la même importance que lors d'un brainstorming. On peut être beaucoup plus souple lorsqu'il ne s'agit pas de prendre une décision collective.



Mais au-delà, lorsque vous désirez mettre en place une proposition avec 5 personnes que faire ?

Sans entrer dans les processus précis existants, voyons déjà des techniques de base très utiles.

La parole libre

Il est tout à fait possible de laisser la parole libre, mais il faut rester très attentif à plusieurs éléments : tout le monde est-il attentif ? Les participants s'écoutent-ils ? Cela peut être un excellent réflexe de résumer ce qui a été dit, afin de s'assurer que cela soit partagé dans l'esprit de tous les participants.

N'oubliez pas l'image de la pâte à modeler : il faut préférentiellement construire ensembles, et non pas détruire ce qui a été dit pour parler d'autre chose, et lancer un débat.

Pour y arriver il y a quelques astuces :



- L'identification du moment, comme expliquée précédemment !
Sachez faire que l'on s'assure d'un consentement de tous avant de laisser une décision passer.
- Un sujet à la fois : ne laissez pas plusieurs sujets s'installer en même temps, tâcher de résoudre le premier avant de laisser la place au second : « Attendez, terminons s'il vous plaît de parler de X avant de parler de Y, puis nous pourrons parler de Y une fois X réglé. Ou alors, soyons clair que nous voulons parler de Y d'abord, et mettons X de côté pour le moment. » Parler des deux va créer un brouhaha et des frustrations.
- S'assurer que chacun s'écoute, et réponde à tout ce qu'il a entendu : souvent lorsqu'on présente une proposition à un groupe, chacun répond ce qu'il en pense sans s'occuper de ce qu'on dit les autres personnes avant lui. Ça n'a aucun sens ! Il faut réagir à la fois sur la proposition mais aussi sur ce qu'on dit les autres participants à propos de cette proposition, et construire ensembles.
- Si vous notez que quelqu'un n'est pas attentif, n'hésitez pas à le mettre devant le fait en le regardant puis en lui disant « Alors t'es perdu dans tes pensées ? » Puis quand il répond par la négative en disant qu'il écoute : « Ah pardon, c'est que tu n'arrêtes pas de regarder la table (ou le sol) alors j'ai eu l'impression que t'étais plus avec nous. »
- Un excellent réflexe est de répéter ou résumer l'ensemble de ce qui a été dit sur le sujet, afin d'être assuré que les participants partagent toutes les informations utiles, et répondent justement à l'ensemble, et pas uniquement à la partie qu'ils auraient retenue.
- Si vous voyez que certains ne se sont pas exprimés depuis un bon moment, il ne faut pas hésiter à leur demander ce qu'ils pensent des discussions, pour leur ouvrir un espace de parole sans qu'ils aient à le demander : beaucoup de personnes ont des choses passionnantes à dire mais « n'osent pas » prendre la parole. Parfois d'autres s'imposent tellement que ceux-là ne trouvent pas d'espace pour parler.



- Lorsque vous sentez que quelque chose d'important pour l'un des présents est jugé futile par un autre ou ignoré, c'est généralement parce que ce qui est important n'a pas été compris à sa juste mesure. Demandez des clarifications à la personne la plus touchée pour qu'elle répète et approfondisse son point de vue, ou reformulez par vous-même. Ensuite, demandez au groupe de dire ce qu'il en pense, afin que cette personne constate que ce qui est important pour elle est réellement pris en considération.
- Évitez que des dialogues s'installent : si deux participants échangent à deux de façon trop répétée, ils sont en train d'écarter tous les autres du sujet ! N'hésitez pas alors à dire : « Vous discutez à deux depuis un moment, j'aimerais bien entendre ce que X a à dire sur le sujet. » Cela va redynamiser le groupe.
- Si un débat commence à émerger, un bon moyen de le résoudre rapidement est souvent de donner la parole aux autres avant de revenir vers eux.
- Parler à tout le monde ou « au centre de la table » : On a souvent tendance à fixer quelques personnes dans un groupe de façon soutenue et à en ignorer d'autres. Il est très important de s'adresser à tous les présents en regardant tout le monde. Le problème, c'est que nous avons souvent un réflexe qui nous pousse à nous focaliser sur quelqu'un qui nous regarde et nous écoute en occultant les autres. Prenez le soin de regarder tous les présents lorsque vous vous exprimez. Si vous sentez que quelqu'un ne vous regarde pas et vous ignore, haussez le ton ou surprenez le d'une façon ou d'une autre pour attirer l'attention : lorsque la personne vous regarde, regardez là un moment en continuant votre discours, puis recommencez à regarder tout le monde en vérifiant que vous avez toujours son attention régulièrement. Si vous n'y arrivez pas au début, contentez-vous de vérifier régulièrement à minima la réaction de tous les présents à votre discours, et essayez de repérer ce qui fait qu'on vous écoute ou pas, en sachant que cela peut être dû au fait que la personne a un souci qui n'a rien à voir. Tachez de ne pas fixer une ou deux personnes dans tous les cas, car cela peut créer un désintéressement chez ceux qui étaient attentifs et se sentiront ignorés.



- Pour créer une parole qui s'adresse à tous lorsque quelqu'un d'autre parle, il y a une astuce : regardez la personne en train de s'exprimer. Si vous notez que cette personne ignore certains présents en ne les regardant pas, au moment où la personne aura les yeux sur vous, regardez les autres à ce moment précis : ça va souvent pousser la personne qui s'exprime à regarder à son tour dans la direction où vous avez regardé. Si cette personne remarque qu'elle est écoutée par d'autres, elle se mettra à les prêter attention, ou au moins noter que certains commencent à être désintéressés.

Tout ceci fait partie de la formation d'un facilitateur qui s'assure que chacun parle à tout le monde, et ne le regarde pas lui exclusivement. Mais tout ceci aide déjà à comprendre le rôle que l'on peut prendre même lors d'une parole laissée libre sans facilitateur, afin de rendre la rencontre plus horizontale.

Le « tour de parole »

Nous nous intéressons cette fois au groupe en nombre restreint qui a pour objectif de faire que chaque participant prenne la parole tour à tour.

Comme vous le verrez, certains groupes n'aiment pas le côté fixe et très strict d'un pur tour dans le sens des aiguilles d'une montre ou dans le sens inverse. Surtout si vous faites parler toujours le même en premier, ce qui est un piège à éviter.

Il y a différentes astuces pour gérer un tour de table : par exemple, certains facilitateurs amènent une balle anti-stress et s'en servent comme d'un « bâton de parole » : celui qui a la balle est celui qui s'exprime, lorsqu'il termine, il passe ou envoie la balle au suivant.

Mais la problématique réelle est que lorsque vous faites un tour, selon l'ordre dans lequel les participants vont s'exprimer, vous n'aurez pas le



même résultat à la fin !

Les conseils donnés plus haut pour les prises de parole libres sont également valables lors d'un tour de parole, mais au-delà, il y a plusieurs autres paramètres qui vont définir un tour de parole optimal.

Car le meilleur tour de parole en réalité ne sera pas un tour dans le sens où vous irez dans le sens des aiguilles d'une montre par exemple. Sachez cependant que là encore, cela va dépendre des groupes : si vous êtes avec un groupe qui débute, il est souvent préférable de faire un « tour » classique, et vous arriverez tout de même à avoir des processus efficaces (en tout cas bien plus efficaces que le système pyramidal classique).

Mais connaître les paramètres plus avancés peut être utile pour avancer plus loin vers un certain idéal. Et l'un des atouts majeurs d'un groupe est de savoir repérer les forces et les faiblesses des individus du groupe, et du groupe dans son ensemble.

A qui donner la parole en premier ?

C'est une question beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît. On croit souvent qu'il est intéressant de donner la parole à la personne la plus compétente sur le sujet en premier lieu. Ce n'est pas tout à fait exact.

En réalité, la personne qui parle d'abord doit réussir à « inspirer » les autres. Si l'on prend l'exemple de la pâte à modeler, si vous donnez la pâte à modeler à un artiste talentueux qui va faire un travail abouti et complet, une fois que vous donnerez la pâte à modeler aux autres, ils n'oseront pas trop y toucher de peur de la rendre moins jolie... Par contre, si vous la donnez d'abord à quelqu'un va faire une chose originale avec, cela va donner des idées à ce même artiste, qui ira beaucoup plus loin dans sa



propre création car il sera sorti de ses habitudes, tout en ayant toujours le bénéfice de son expérience, et de son inventivité.

Mais comment juger de celui qui pourrait inspirer les autres ?

Imaginez-vous dans votre groupe d'ami : vous êtes parfois assis ensemble et vous ne savez pas trop de quoi parler, ou vous parlez de choses banales. Tout à coup, quelqu'un entre dans la pièce, il vient de lui arriver une histoire, il parle avec beaucoup d'énergie, beaucoup d'émotions. Tout le monde se réveille alors, et chacun a des choses à dire.

La personne à qui il faut donner la parole en premier est celle qui a le plus d'émotions à lâcher. Le plus d'énergie à donner aux autres. Repérer cette personne dans le groupe n'est pas toujours facile puisque ce ne sera pas toujours la même, et que cela va changer en fonction du moment. Toutefois, il y a des indicateurs.

Vous devez être très attentifs vis-à-vis de chaque membre du groupe. Si vous êtes le facilitateur, et qu'une proposition est présentée au groupe par exemple, essayez de remarquer les réactions directes des présents :

- Quelqu'un s'est-il redressé d'un coup alors qu'il était avachi ? La proposition énoncée l'a inspiré et lui a donné de l'énergie, il est capable de la retransmettre si on lui donne la parole.
- Y a-t-il des personnes qui gigotent sur leur chaise ? généralement elles ont un trop plein d'énergie à lâcher à moins d'avoir une envie pressante.
- Quelqu'un a-t-il soupiré ? S'est rongé les ongles ? Il a souvent eu quelque chose à dire mais a dû se retenir de le dire à ce moment-là, à moins d'avoir eu une pensée qui n'avait rien à voir avec le sujet parce qu'il n'était pas attentif.

Ce ne sont que des petits exemples, après tout, chacun est différent, et



tout le monde n'a pas la même façon de s'exprimer visuellement. Toutefois, quelqu'un qui a de l'énergie est généralement dans un état d'éveil, donc il a les yeux grands ouverts, il est attentif à ce qui se passe et ses mouvements sont plutôt rapides, ou plus rapides que d'habitude, qu'il s'agisse par exemple de ses mains ou de la vitesse à laquelle il tourne la tête vers les autres.

Ce qui compte n'est pas nécessairement la quantité ou la pertinence des informations apportées par cette personne : une personne peut dire 3 mots et inspirer considérablement tout le groupe, même s'ils n'ont rien à voir avec le sujet.

Essayez de vous représenter l'image d'un flux qui va passer d'un participant à l'autre. Lorsqu'on présente au groupe quelque chose, il y a quelqu'un qui va recevoir ce flux, et qui sera plus à même de le retransmettre à son tour. Il va alors lui aussi inspirer quelqu'un d'autre, et c'est celui qui devrait prendre la parole ensuite.

De façon naturelle, nous sommes capables de laisser l'inspiration émerger naturellement, et la construction se faire. Mais nous sommes souvent incapables d'être suffisamment attentifs à tout ce qui nous entoure, nous focalisons notre attention, et nous sommes aussi conditionnés par nos mauvaises habitudes. Certains veulent parler dès qu'ils ont pensé à quelque chose, sans considération pour le sujet ou les autres : ce sont souvent des personnes un peu prétentieuses, qui ont pris l'habitude de se sentir intellectuellement plus fort que la moyenne. D'autres n'osent pas dire ce qu'ils avaient à dire au contraire, alors que c'était quelque chose de très intéressant. Certains monopolisent la parole sans faire attention au fait que d'autres avaient quelque chose de fort à dire.



Faire tourner l'énergie avec tous ces réflexes n'est pas facile du tout. Il n'est pas impératif d'y parvenir à la perfection. Mais quand vous sentez que le groupe s'endort un peu, cherchez l'émotion. L'émotion va raviver l'ensemble du groupe.

Lorsque vous avez donné la parole à quelqu'un qui s'est avéré finalement être en train de penser à autre chose, ce n'est pas grave, c'est une occasion de le mettre à jour et le réveiller, avant de redonner la parole à la personne qui vous semble la plus à même d'inspirer les autres.

Un autre problème émerge lorsque vous avez réussi à inspirer les présents, ils se sentent généralement bien alors qu'ils n'en ont pas l'habitude et ont une envie folle de s'exprimer tous sans s'arrêter, quitte à couper la parole aux autres. Ils gâchent leur énergie car ils ne savent pas la canaliser pour l'utiliser un peu plus tard. Mais ce sont des moments qui permettent au groupe d'en apprendre plus sur les autres, et donc de mieux se connaître.

Tâchez donc de donner la parole à la personne avec le plus d'émotions à lâcher en premier : elle inspirera les autres. Puis à celui qui aura bien absorbé cette émotion, qui l'aura comprise, et qui saura la partager à son tour avec ses propres mots tout en l'agrémentant. Il faut prendre aussi le réflexe d'avoir stylo et papier pour ne pas « oublier » quelque chose qui peut être important lorsque l'on laisse la parole à d'autres malgré notre pensée intéressante.

En Afrique les joueurs de Jambé, un instrument de musique qui sert à faire des percussions, se mettent souvent en cercle pour jouer ensembles. Les moins expérimentés ont tendance à « tenir un rythme », tandis que ceux qui sont plus avancés font des « solos ». Quant au plus expérimenté de tous,



il a tendance à faire le moins de sons. Mais l'instant où il fait ses sons, et leurs précisions, vient parfaitement compléter l'ensemble.

Le plus expérimenté sur le sujet n'est pas toujours celui qui a le plus de choses à dire, ni celui qui lance le rythme.

Lorsque l'on rédige une constitution, le constitutionnaliste n'est pas le porteur des valeurs que l'on choisit. Il s'adapte en tant que spécialiste, et vient compléter par son savoir les détails qui vont pouvoir résoudre les problématiques causées par les choix généraux. Quels que soient ces choix, le spécialiste est généralement plus utile pour compléter, et corriger des détails, plutôt que sur les plans généraux.

Plus le groupe se connaît, et plus il connaît ses forces et ses faiblesses, plus il est à même de mieux gérer son tour de parole. Au début, vous pouvez choisir d'utiliser des tours simples : donner la parole au membre qui vous semble le plus réveillé, puis suivez le sens des aiguilles d'une montre ou le sens inverse.

Si vous sentez que le groupe est prêt à plus, vous pouvez faire qu'ils prennent la parole tour à tour dans l'ordre qui leur plaît, sans pour autant s'exprimer deux fois de suite, avant d'avoir laissé parler l'ensemble du groupe : par exemple, amenez une balle antistress, lancez cette au plus « réveillé » (il va généralement réussir à la rattraper), ou sur la tête d'un endormi, puis laissez la personne envoyer la balle à celui qu'il veut, ou à quelqu'un qui lève sa main en lui faisant signe de la lui envoyer.

De façon générale, tâchez de toujours donner la priorité à ceux qui ne se sont pas encore exprimés.

Parfois, il peut être utile de « casser » le tour de parole, afin de laisser les



clarifications ou les demandes de précisions se faire : on perd souvent beaucoup de temps parce que quelqu'un a mal compris quelque chose qui a été dit et qu'il a besoin de précisions sur un élément. Il vaut mieux redonner la parole à celui qui s'était exprimé afin qu'il clarifie ce qu'il avait dit, ou clarifier vous-même avec vos propres mots lorsqu'il ne s'agit pas de précisions, avant de poursuivre le tour.

Faites que le groupe construise, en agrémentant tout ce qui a été dit, sans se contenter de répondre à la question ou à la proposition posée au début du tour, ne les laissez pas ignorer ce qui a été dit durant le tour avant leur prise de parole.

Il est difficile d'entrer dans les précisions pratiques d'un tour de parole au-delà de ces données : cela va dépendre du sujet abordé et du moment. Il y a d'autres astuces, comme donner la parole au blagueur du groupe quand on sent une tension émerger, ou à la personne qui est la plus « modératrice », c'est-à-dire qui sait le mieux repérer ce qui est essentiel et la pertinence de deux points de vue afin d'aider la synergie des deux pour en faire un seul. Ce même « modérateur » naturel peut être plus utile en milieu de tour, ou à la fin, en fonction des circonstances. La rédaction d'un document en commun ne réclame le même ordre qu'un travail créatif, etc.

Les forces et les faiblesses des participants sont importantes dans la construction collective, dites-vous bien que chacun a des choses à apporter, mais que vous pouvez tirer bien plus d'une personne si elle a la parole au bon moment durant le tour, que si elle a la parole à un « mauvais » moment.



Pour citer Albert Einstein : « Tout le monde est un génie, mais si vous jugez un poisson sur sa capacité à monter à un arbre, il va passer toute sa vie à penser qu'il est stupide. »

Une construction collective peut à la fois avoir besoin de celui qui sait nager et de celui qui sait monter à un arbre, mais dans un ordre précis.

Si vous sentez que quelqu'un a eu la parole à un mauvais moment, n'hésitez pas à revenir sur votre choix en disant : « attends, je pense que ce serait mieux de donner d'abord la parole à X parce que tu as plus à apporter, et que je crois qu'il vaudrait mieux que tu puisses répondre à tout ce qui aura été dit ».

Une autre méthode employée pour les tours de parole est simplement de « demander la parole » et de la donner dans l'ordre qui aura été demandé. Le problème c'est que cela crée des cumuls de demande de parole, donc il faut attendre que ceux qui l'avaient demandée avant s'exprime, et que, si vous n'avez pas la parole au moment précis où vous deviez l'avoir, vous n'allez pas apporter ce qu'il fallait pour les autres qui auraient dû s'exprimer après, et qui se sont exprimés avant.

En résumé :



- Un groupe qui débute peut suivre un tour classique où l'on parle l'un après l'autre, mais changez la personne qui parle en premier à chaque fois. Si vous êtes sur un serveur audio et que les gens ne se voient pas, demandez qui a envie de prendre la parole en premier en précisant qu'il a intérêt à bien réveiller tout le monde, avant de faire un tour classique.
- Si le groupe est rodé, inutile de faire un tour classique : préférez faire des ricochets en donnant la priorité à ceux qui n'ont pas encore parlé.
- Assurez-vous que tout ce qui a été dit est pris en compte, une fois encore, n'hésitez pas à résumer toute ce qui a été dit régulièrement en tant que facilitateur, ou même en tant que présent.
- Vous pouvez être amené à « casser » le tour pour donner la priorité à des clarifications ou des précisions, ou encore en cas de besoin très pressant d'un membre de s'exprimer de nouveau.
- Recherchez toujours à réveiller le groupe : essayez de redonner de l'énergie au groupe en donnant la parole au plus réveillé et attentif, sinon, n'hésitez pas à lancer une pause si tout le monde est fatigué.

Le langage visuel

Qu'il s'agisse d'un regroupement à distance ou physique, notre langage parlé est beaucoup trop limité. Le langage visuel est un outil extraordinaire qu'il faut développer. Rappelez-vous les dauphins : ils changent de mode de langage en fonction du moment et de la distance. Nous pouvons le faire mais nous sommes trop habituées à n'utiliser que des mots en occultant le langage visuel.

Pourtant, nous avons naturellement un langage visuel, de façon instinctive : des mimiques et des gestes traduisent de ce que nous ressentons et pensons. Mais ces signes ne sont pas compris par la majorité des gens comme étant en soi un langage !

La mise en place de signes visuels communs au groupe va beaucoup aider,



pour que l'on se comprenne mieux ou pour savoir qui devrait prendre la parole. Mais surtout, un langage visuel permet de s'exprimer sans couper la parole aux autres.

C'est un atout de taille pour que tout le monde puisse se comprendre et être en synergie avec les autres, sans créer de frustrations ou de blocages alors que quelqu'un était en train de parler. De plus, ils développent notre attention, ils nous apprennent à être plus éveillés vis-à-vis de tout ce qui se passe, et à regarder tout le monde. Ils ont également l'avantage de développer un esprit de groupe avec son propre langage, qui sera utile en dehors des réunions.

Un ensemble de signes peuvent être mis en place même dans un petit groupe ; et les signes deviennent absolument nécessaires dans de larges groupes.

Pour mettre en place les signes, demandez naturellement le geste que vous faites dans ce cas de figure. Ils ne sont pas les mêmes en fonction des cultures et des pays. Créez vos propres signes visuels plutôt que de reprendre des exemples existants immédiatement.

Voici quelques exemples de signes visuels utiles dans de petits groupes :



- Un signe pour demander à clarifier quelque chose de mal compris.
- Un signe pour un point technique : du besoin de pause à un timing de réunion, ou à un souci de prise de notes.
- Un signe pour dire que vous sentez une sonnette d'alarme forte et un besoin très pressant de vous exprimer !
- Des signes pour dire qu'on est d'accord, moyennement d'accord, ou pas du tout d'accord avec ce qui est en train d'être dit.
- Un signe pour dire que quelqu'un parle trop longtemps signifiant qu'il se répète trop ou qu'il répète quelque chose qui a déjà été dit, qu'on a déjà compris, ou qu'il doit se dépêcher de conclure pour « passer la main » à quelqu'un d'autre.

La création d'un langage visuel très développé ; qui continuerait sans cesse de se développer, sera un atout de taille pour votre groupe. Commencez par quelques signes de base très peu nombreux.

Les signes visuels sont souvent des mouvements de mains, ou si votre rencontre a lieu sur un serveur internet audio à distance, on peut employer des symboles écrits (qui restent meilleurs que la rédaction de phrases durant la prise de parole de quelqu'un, car elles déconcentrent de ce qui est en train d'être dit).

Enfin jouez avec les gestes naturels du groupe. Quand vous voyez quelqu'un fait un geste qui n'est pas inclus dans le langage visuel connu du groupe, arrêtez le processus et demandez-lui immédiatement ce que ça signifie pour que tout le monde l'apprenne. Ce ne sera pas juste très ludique, ce sera extrêmement utile pour le groupe. Les langages visuels instinctifs sont faits sans que l'on ait besoin d'y penser. Ils sont plus efficaces que des langages créés qu'il faut apprendre, et nous reprenons naturellement les mimiques de nos amis lorsqu'il y a cohésion car nous sommes naturellement



faits pour avoir plus de modes de langages.

Un autre moyen est de présenter un signe visuel qu'on veut créer et de dire aux gens : quelle est le premier geste qui vient instinctivement pour faire passer cette idée ? On va créer comme ça des signes visuels plus naturels, plutôt que de copier les signes visuels d'autres groupes parfois vivants dans d'autre pays.

Plus le groupe maîtrise de signes visuels, plus il peut faire face à des situations variées, et plus il y a cohésion, et compréhension des autres.

L'attitude individuelle durant un tour de parole

Il y a beaucoup d'autres astuces qui permettent de vivre de meilleurs tours de parole, liés à l'attitude des présents.



- Que chacun ait un papier et un stylo pour noter ce à quoi il pense et ne pas l'oublier. Ce qui va aider également à prendre l'habitude que n'ont pas certains de ne pas parler « dès qu'ils pensent quelque chose ».
- Savoir que penser à quelque chose d'intéressant ne veut pas dire qu'il faut le dire absolument ! D'ailleurs bien souvent, on est très surpris d'entendre les autres dire ce qu'on allait dire en les laissant s'exprimer avant. Quelqu'un peut donc le dire à votre place mais avec beaucoup d'émotions en prime, et en étant mieux compris.
- Le moment où vous devez vraiment vous exprimer est généralement un moment où vous avez à la fois l'esprit en marche, le cœur ouvert, et la volonté de respecter l'intention commune du groupe.
- Ne pas répéter bêtement ce que quelqu'un a dit avant vous. C'est un réflexe que l'on a à cause des débats, où plus il y a de personnes qui poussent un point de vue, et plus celui-ci prend de la valeur. Dans le consentement, il suffit de dire : « Je suis d'accord avec ce que X a dit, et je voudrais ajouter... » Il n'y a pas besoin de rajouter sur un même point de vue un nombre incroyables d'arguments en répétant en plus ce que l'autre avait déjà dit. C'est une perte de temps.
- Savoir dire : « je n'ai rien de plus à ajouter ». Il n'y a aucune honte à ça, nous ne sommes pas tous faits pour monter aux arbres, même si nous avons tous la capacité de nous envoler.

A propos des rôles requis pour travailler horizontalement

Maintenant que chacun en sait un peu plus sur comment se gérer, et participer à gérer un groupe, nous pouvons passer à une étape supérieure : attribuer des rôles.

Il est possible de démarrer sans cela en ajoutant à ce qui a été cité un processus de prise de décision. Toutefois, et en particulier pour ceux qui



ont besoin de méthodes très claires, l'attribution de rôles va devenir rapidement très importante pour votre groupe.

Attribuer une fonction précise à un membre du groupe, c'est lui donner un rôle de responsable exécutif, et donc lui donner une forme de leadership. Ce n'est pas le seul moment où s'incarne le leadership : celui-ci émerge à un moment chez quelqu'un par son initiative qui sera suivit instinctivement avant de repasser à quelqu'un d'autre, sans qu'il y ait eu le moindre processus pour définir sa fonction ou une durée de mandat.

Comme nous allons le voir, idéalement, chaque membre du groupe est responsable de quelque chose. Les fonctions d'un responsable exécutif doivent pouvoir évoluer, et doivent toujours être définies précisément. De plus, il est impératif que lorsqu'une personne ou un groupe de personne soit attachés à cette fonction, ce soit pour un temps déterminé défini par les concernés.

Il y a 2 rôles très importants pour une bonne tenue de réunion : le facilitateur et le secrétaire. Dans certains groupes qui maîtrisent parfaitement les fondements de l'esprit horizontal, chacun est facilitateur et tous respectent naturellement l'essence de ce fonctionnement horizontal. Il est également possible que chacun soit secrétaire en travaillent sur un PAD (qui sert à rédiger des documents tous ensembles), ou encore de filmer et enregistrer la réunion, bien qu'il sera toujours utile d'en rédiger un résumé.

A titre d'information, certains groupes prétendent qu'un facilitateur n'est pas un leader. Mais donner un rôle exécutif à un membre représente une forme de leadership. C'est en réalité notre vision déformée du leadership



qui nous pousse souvent à « simplifier » en disant : non, il n'y a pas de hiérarchie, il n'y a pas d'autorité, même s'il faudrait plutôt dire qu'il n'y a pas d'autorité imposée et pas de « leader du groupe ». Il n'y a comme autorité que celle que vous consentez de donner, et elle n'est pas une autorité ou un leadership permanent sur toutes tâches.

Tous les rôles exécutifs ne veulent pas dire que vous donnez autorité, mais généralement avoir un rôle exécutif implique, pour pouvoir accomplir votre tâche, d'être respecté lorsque vous réclamez aux autres membres des besoins que vous avez afin de parvenir à accomplir votre tâche.

Nous allons donc définir un peu plus précisément certains rôles de la tenue de la réunion tout en sachant bien qu'une fois de plus, aucune de ces méthodes n'est marquée dans le marbre et on peut espérer que d'ici quelque temps, de meilleures méthodes seront développées.

Si vous découvrez ces méthodes, tâchez de suivre ce qui sera proposé ici, puis laissez les tensions rencontrées et l'expérience acquise faire évoluer l'ensemble.

Le facilitateur

Parfois appelé « modérateur », on préférera le terme de facilitateur. L'utilisation du terme « modération » correspond à une autre qualité qui consiste à avoir un talent particulier pour éluder les conflits en satisfaisant les deux parties.

Le facilitateur est celui qui va aider la gestion de l'ensemble de la réunion. Il peut être aidé et déléguer son rôle en fonction de ce que le groupe est en train de faire. De façon générale, le facilitateur s'assure que les processus



de réunion que le groupe a décidé d'appliquer sont respectés par chacun, que tous consentent aux décisions, et de la gestion des tensions ou des frustrations des membres du groupe. Ce rôle est primordial mais tend à devenir moins important à mesure que les participants maîtrisent eux-mêmes les processus de prise de décision, de mise en place de proposition, et d'exécution. D'autres rôles peuvent être créés pour accompagner le facilitateur et l'aider dans sa tâche si le besoin s'en fait sentir : comme le gardien du temps (qui surveille que l'on respecte les timings décidés au préalable, et averti le facilitateur) ou le donneur de parole (qui relève les demandes de paroles si l'on pratique cette méthode), etc.

L'une des particularités notable du facilitateur 'horizontal' est qu'il peut généralement participer aux discussions, contrairement au modérateur classique que l'on désire 'neutre' dans les 'débats'.

Il va donc avoir une double casquette : celle du facilitateur qui à ce moment évite d'exprimer son point de vue, et celle du membre qui s'exprime librement tout en étant modéré par quelqu'un d'autre.

Le rédacteur ou secrétaire

Puisque l'horizontalité réclame l'holoptisme, il est primordial de tenir des comptes rendus des travaux du groupe, afin d'assurer un maximum de communication interne. On peut en choisir plusieurs qui s'entraident en fonctionnant avec un PADs par exemple, notamment lorsque le rédacteur est en train de parler et où il lui sera difficile de noter en même temps.

Le rédacteur ou la rédactrice va donc prendre note de ce qui se passe



durant la réunion. Il est également le principal bras droit du facilitateur pour l'aider dans la tenue de la réunion, notamment il peut modérer le facilitateur quand ce dernier s'exprime en tant que membre, s'il on n'a pas choisi une personne autre pour se faire.

Le rédacteur et le facilitateur sont deux personnes différentes : il est vraiment très difficile de tenir ces deux rôles simultanément en étant une même personne.

On peut envisager de garder une trace enregistrée, vidéo ou audio, de la réunion en supplément. Voire de la diffuser en direct sur internet si les membres le jugent utile.

Des responsables exécutifs choisis en fonction des besoins.

C'est en fonction de ses besoins que le groupe va devoir attribuer des tâches ou des fonctions à ses membres. Ceux-ci auront alors des rôles et des redevabilités précises ainsi qu'une 'durée de mandat'.

Les fonctions d'un responsable exécutif peuvent être à haute responsabilité et pour une durée relativement importante, mais doivent toujours être notifiées, connues, et consenties par tous ceux qui étaient concernés lors de sa nomination. De plus, le groupe devant continuer de s'adapter, on peut prévoir des espaces pour permettre de changer leurs fonctions, leurs rôles, ou de les changer en cas de besoin. Par exemple, il est tout à fait possible au groupe d'amender les rôles d'un responsable exécutif en cours de mandat lors de réunions dédiées au traitement des tensions du groupe, comme dans l'holocratie.



La gestion des réunions en groupes

Les techniques de réunion et les processus de prise de décision sociocratiques ou holocratiques sont de bonne qualité pour débiter. Il faut de toute façon une fois de plus savoir s'adapter au groupe. Mais ils représentent des techniques fiables et efficaces pour atteindre une bonne efficacité de travail dès le départ, tout en respectant les principes de l'horizontalité pour un petit groupe (à l'échelle de l'organisation, ils sont trop centralisés et un peu trop rigides).

Lors de la première rencontre de votre groupe, rappelez-vous les premiers conseils cités plus haut : identifier le moment, et faire de bon tour de paroles où chacun écoute tout le monde, et où tous ont leur espace pour parler.

Mais puisque nous n'avons pas toujours une synergie parfaite de façon naturelle, parler d'efficacité revient également à mentionner le fait d'avoir une bonne gestion de notre temps.

Par expérience, les réunions sont généralement plus efficaces lorsqu'elles ont un ordre du jour clair et minuté, qui nous impose d'avancer à un rythme soutenu en étant conscients du temps qui passe. Ce n'est pas une raison pour créer des stress inutiles. C'est simplement pour prendre conscience de ce que l'on est capable de traiter dans un temps donné, et surtout savoir gérer nos priorités. Nous passons souvent beaucoup de temps dans des choses annexes, et nous nous rendons compte trop tard qu'il n'en reste pas assez pour ce qui semblait le plus important. De plus, un ordre du jour permet de s'assurer de ne traiter qu'un sujet à la fois, ou au moins de



réaliser que l'on change de sujet, ce qui est très important car parler de plusieurs choses différentes en même temps va généralement beaucoup compliquer l'atteinte des objectifs de la rencontre.

Nous allons donc commencer par voir un processus type de tenue de réunion classique, avant de voir comment gérer les différents « moments » de la réunion. Nous verrons ensuite qu'il peut y avoir différents types de réunion.

La tenue de réunion

La réunion n'est pas à proprement parler un lieu de travail. Elle est un lieu pour se définir, s'organiser et se synchroniser.

Beaucoup d'organisations constituées exclusivement de bénévoles ont tendance à se réunir ou travailler exclusivement lors des réunions, mais si l'on se limite aux réunions nous n'obtenons pas un travail optimal. Il faut pouvoir faire la part des choses et comprendre que le gros du travail se fait bien entendu en dehors des réunions. Elles sont simplement un moment pour organiser ce travail.

Vous avez à présent les deux clés que sont l'identification du moment, et la compréhension d'un tour de parole effectif. Vous avez également pu définir des rôles, notamment celui de facilitateur et de secrétaire (nous verrons ensuite comment attribuer des rôles en petit groupe).

Vous êtes donc dans un groupe qui a décidé de se réunir pour voir si vous décidez de travailler ensemble, ou pour le faire si c'est déjà décidé. Une fois de plus, nous allons considérer que le groupe débute et qu'il va devoir travailler sur le long terme : il doit donc se définir, établir un



fonctionnement, mettre en place une stratégie, et agir.

Vous organisez donc un rendez-vous, peut être à l'aide d'un framadate (un outil libre permettant de vérifier les disponibilités de chacun ou faire des votes www.framadates.org) et le groupe se réunit.

Nous partons du principe que vous venez de vous réunir et que vous n'avez encore rien préparé à l'avance. Ce cas de figure, le plus difficile, n'est pas le plus optimal mais le maîtriser est important.

Avant de démarrer la réunion

Vous êtes donc ensembles en discussion libre. Il va vous falloir définir des rôles rapidement : facilitateur et secrétaire.

Puisque ces rôles sont établis ici pour une seule rencontre, inutile de passer trop de temps à les choisir. Si plus tard, il est décidé de les choisir pour une durée plus importante, un processus de vote au consentement de tous pourra être utilisé.

Au-delà des besoins logistiques de votre rencontre vous avez donc besoin de 3 informations importantes pour vivre une bonne réunion.



- Qui est facilitateur ? Est-il informé, formé ou expérimenté vis-à-vis de l'horizontalité ?
- Qui est rédacteur/secrétaire ? Chargé de prendre le compte rendu de la réunion. Quel outil va-t-il utiliser ? Un PAD est très pratique pour que chacun suive le compte rendu établi et puisse aider le rédacteur ou la rédactrice.
- De combien de temps les participants disposent-ils pour cette réunion ? Il est fréquent qu'on oublie de prendre cette information, pourtant très importante pour tirer un maximum de bénéfices du temps imparti à la réunion.

Vous gérez donc de façon naturelle, dans ce petit groupe, le choix de ces deux rôles. Vous vérifiez toutefois avec le groupe après une courte discussion libre sur le sujet que tout le monde consent au choix des personnes proposées.

Besoins logistiques minimums d'une bonne réunion:

- Spécifier le temps dont les présents disposent pour la rencontre, ou la durée de la réunion.
- Avoir de quoi noter les idées qui viennent et que l'on voudra énoncer, ainsi que ce qui semble important dans ce qui est énoncé.
- Avoir de préférence un tableau, ou un moyen pour tous les participants de tous voir en même temps une même information écrite.
- Être placé en cercle que chacun puisse se voir.

Nous admettrons que vous soyez le facilitateur pour cette réunion. Puisque vous comptez bien gérer votre rôle et montrer l'exemple, vous aurez évidemment papier et stylo dans la mesure du possible.



Début de la réunion

Le tour d'ouverture

Vous commencez par poser une question simple au groupe : « Nous allons commencer par un tour de parole où chacun va exprimer ses attentes pour cette réunion, pour qu'on s'assure de ne laisser personne repartir en étant frustré. Ce serait bien aussi de vous présenter rapidement pour ceux qui ne se connaissent pas, et de dire comment vous vous sentez si vous en avez envie. »

On commence la réunion avec un tour de parole de chaque participant. C'est le moment pour chacun de se présenter si besoin, d'exprimer leurs ressentis présents, et surtout leurs attentes vis-à-vis de la réunion.

Vous pouvez vous contenter des attentes de chacun, qui sont les plus importantes à ce moment de la réunion. Toutefois généralement, lors d'une première rencontre, il faut que chacun se présente pour faire connaissance les uns les autres. Autant faire les deux durant un même tour : On se présente et on exprime ses attentes, ou pourquoi on est là.

On ne demande nécessairement d'exprimer les ressentis au cours d'une première rencontre puisque certains peuvent avoir des difficultés à le faire face à des inconnus, ou même à comprendre pourquoi ils devraient le faire. Ne vous sentez pas donc évidemment pas obliger de poser cette question.

Toutefois, dans un groupe où l'on se connaît un minimum les uns les autres, savoir comment se sentent les autres est important. Si par exemple, quelqu'un vient de subir un choc personnel mais qu'on l'ignore, ou qu'un



autre est stressé car il a un rendez-vous important, nous interpréterons mal leurs réactions. Nous pourrions croire que ce sont des attaques personnelles, ou un mauvais caractère, alors que ne serons beaucoup plus compréhensif en connaissant ce contexte. C'est également un moyen d'ouvrir un espace de parole un peu plus libre pour partager autre chose, mais aussi de créer de l'empathie et des amitiés.

En bon facilitateur, vous notez les attentes de chacun et les avez toujours en tête : vous ne voulez pas quelqu'un reparte en étant frustré de cette réunion, et il aura l'opportunité de dire s'il accepte que son attente ne soit pas comblée durant cette réunion, généralement en consentant à reporter le sujet en question si besoin.

Il faut noter que même si le sujet de la réunion ou l'ordre du jour a déjà été établi à l'avance, connaître les attentes présentes est essentiel. Il peut y avoir des informations de dernière minute très importantes à gérer ou des cas imprévus.

La mise en place de l'ordre du jour, ou agenda de la réunion

Vous savez donc ce qu'attendent les présents, et combien de temps vous avez. C'est déjà un gros avantage pour vivre une bonne réunion où tout le monde sera satisfait. Il y a maintenant deux cas de figure : soit vous avez déjà un ordre du jour à proposer qui a été préparé à l'avance, ce qui est l'idéal, soit vous n'avez absolument pas d'ordre du jour prévu, ce qui n'est pas gênant mais va juste réclamer un peu plus de temps.

Un ordre du jour, aussi appelé agenda de la réunion, a pour but d'organiser



la réunion.

Il va préciser tous les sujets que nous prévoyons d'aborder sur la durée de la réunion. Même si l'ordre du jour est prévu à l'avance, la réunion ne commencera pas sans que les présents consentent à ce moment-là à cet ordre du jour. C'est pour cette raison qu'on peut le préparer à l'avance : c'est une proposition à présenter au groupe, et pas une décision imposée au groupe.

L'objectif que vous avez à ce moment de la réunion est donc de faire prendre sa première décision au groupe : de quoi allons-nous parler ? Il faut créer une intention commune pour cette rencontre, qui va combler les besoins et les attentes du groupe.

Grâce à la collecte des attentes des présents, vous pouvez improviser beaucoup plus facilement un ordre du jour s'il n'est pas déjà prêt. En tant que facilitateur, vous n'êtes pas censé tout savoir ou tout proposer. Sachez bien qu'un bon facilitateur a un réflexe naturel : dès qu'il est un peu perdu dans son rôle, il demande au groupe ce que le groupe veut faire.

Vous avez donc deux choix : soit vous improvisez vous-même une proposition d'ordre du jour dans la minute et vous la proposez directement à votre groupe, soit vous demandez aux présents : « Puisque nous n'avons pas d'ordre du jour proposé à l'avance, est ce que quelqu'un peut en proposer un au groupe ? »

Nous allons détailler un exemple d'ordre du jour par la suite, afin de voir les informations utiles que l'on peut y ajouter afin de mieux maîtriser sa réunion.

Vous proposez donc un ordre du jour, ou le faites proposer par l'un des



présents et il faut maintenant s'assurer que chacun est en accord avec l'ordre du jour avant de le démarrer.

La première chose à faire est de vérifier qu'il est clair pour tout le monde en le vérifiant auprès du groupe. Ensuite, on peut demander si quelqu'un a une remarque importante puis on amende cet ordre du jour s'il y en a le besoin. Enfin, on vérifie qu'il y a le consentement de tous en demandant si quelqu'un a une objection argumentée à l'ordre du jour proposé et amendé ce qui nous obligera de l'adapter pour résoudre l'objection.

Une fois que tout le monde a consenti à l'ordre du jour, nous pouvons commencer à traiter les points de l'ordre du jour un par un. Il est important de traiter un sujet à la fois. Nous allons voir les processus d'adoption de l'ordre du jour, ses caractéristiques et le tour en fin de réunion avant d'entrer plus précisément sur les techniques pour traiter les points de l'agenda.

Exemple de Processus d'adoption de l'ordre du jour



- L'ordre du jour est présenté par le facilitateur ou l'un des présents. Le facilitateur demande ensuite au groupe : « Est-ce que l'ordre du jour proposé est clair pour tout le monde ? Y a-t-il des questions, des précisions à donner, ou le besoin de clarifications sur cet ordre du jour ? » On ouvre ainsi un petit espace ouvert pour que chacun exprime ses incompréhensions. Puis on répond aux questionnements de chacun.
- Une fois assuré que chacun ait bien compris l'ordre du jour, le facilitateur va ensuite relancer la balle au groupe par un tour de parole, ou une parole libre : « Y a-t-il des remarques importantes sur cet ordre du jour ? » Dans l'idéal, chaque présent ne sera pas exprimé plus d'une fois à ce moment-là, il est inutile de passer trop de temps à mettre en place un ordre du jour. Toutefois, il convient de s'adapter au groupe qui va de toute façon gagner en efficacité avec le temps.
- Celui qui a préparé ou proposé l'ordre du jour va ensuite pouvoir le modifier grâce aux remarques entendues. Dans les groupes plus expérimentés chacun peut proposer directement un amendement. L'ordre du jour est donc déjà amélioré une première fois avec les remarques ou laissé tel quel. En tant que facilitateur vous pouvez formuler ainsi : « Souhaites-tu amender l'ordre du jour que tu as proposé ? » ou encore « Y a-t-il quelqu'un qui veut proposer d'amender l'ordre du jour ? » ou enfin, il l'amende lui-même.



- Le facilitateur partage donc l'ordre du jour amendé avec le groupe, puis il demande à tous les présents s'il y a des objections argumentées à cet ordre du jour. Il n'est pas obligatoire de faire un tour de parole strict, cela peut juste être un espace laissé ouvert de parole, cela dépend si vous notez des frustrations chez des présents à la fin de la réunion, qui ont des difficultés à oser faire valoir leurs objections à ce moment-là. L'expérience va vous permettre une fois de plus d'améliorer cette étape. La raison pour laquelle on évite parfois des tours de paroles stricts est exclusivement de gagner du temps et en fluidité. On veut que ce moment soit rapide : on ne veut pas passer 30 minutes d'une réunion de 2h à définir un ordre du jour ! Avec l'habitude, le processus d'adoption de l'ordre du jour dans un groupe rodé ne devrait pas prendre plus de 5 minutes, et un grand maximum de 10 minutes. Et la durée de sa mise en place doit être adaptée vis à vis de la durée de la réunion. En tant que facilitateur vous demandez donc : « Y a-t-il des objections argumentées à cet ordre du jour ? » On collecte l'ensemble des objections argumentées du groupe s'il y en a, avant de commencer à améliorer l'ordre du jour. Une fois l'ensemble des objections collectées on change l'ordre du jour en conséquence rapidement au travers d'un processus d'intégration des objections. Nous allons voir dans le processus de prise décision à quoi ressemble ce processus, mais de façon basique, c'est simplement une rapide discussion libre pour intégrer l'objection.
- Une fois l'ordre du jour amélioré grâce à ces objections, on vérifie une dernière fois. Vous demandez donc : « Tout le monde consent maintenant à cet ordre du jour ? » Une fois que vous vous en êtes assuré, le traitement des points à l'ordre du jour peut commencer.

Caractéristiques de l'ordre du jour

Comme nous l'avons vu, le groupe ne va pas fonctionner de la même manière en fonction de ce qu'il est en train de faire.

Le facilitateur peut donc noter, à côté de chaque point à l'ordre du jour, quel est le mode d'action du point proposé :



- Mise en place de proposition, une problématique à régler.
- Prise de décision, une proposition préparée préalablement qui doit être faite au groupe.
- Exécution d'une tâche (un point de synchronisation, ou une mise à jour est considéré d'ordre exécutif).
- Choix d'un responsable exécutif.

En plus du mode d'organisation que va prendre le groupe, il y a le type de points à traiter. On peut classer les types de points de l'agenda comme suit :

- Point de gouvernance : une tension ou un problème à résoudre à l'intérieur du groupe, une règle ou une fonction de responsable à changer ou à mettre en place.
- Point stratégie : La nécessité de revoir la stratégie du groupe.
- Point opérationnel : Tout le reste !

D'autre part, il est préférable de minuter chaque point de l'ordre du jour, c'est-à-dire spécifier le temps que nous pensons qu'il nous prendra pour traiter ce point.

Dans le cas contraire, préparez-vous à ne pas traiter tous les sujets que vous voudriez traiter, et commencez par vous occuper des plus importants en premier.

Il existe d'autres méthodes de gestion du temps, plus complexes, surtout dans le champ exécutif, comme la méthode GTD (getting things done). Ce sont d'excellentes méthodes mais un peu plus complexes à maîtriser.

Essayez de laisser toujours un espace de temps non alloué pour les pauses et les retards potentiels. Une réunion dure généralement de 1 à 3h. Une



durée plus longue devient très fatigante, et il est important d'essayer de faire des pauses de 5 à 10 minutes toutes les heures.

Vous aurez des difficultés au début pour respecter vos limites de temps. D'ailleurs il ne faut pas être trop rigide, le temps alloué à chaque point est à titre indicatif, afin de prendre conscience de ce qu'il sera possible de traiter ou pas, et de s'adapter pour accélérer le rythme ou reporter un point moins important à une prochaine fois.

Il est tout à fait normal quand un groupe démarre de ne pas respecter les timings au début : il doit apprendre à se connaître et à découvrir le temps que ça lui prend de régler tel ou tel types de sujets. De plus, un groupe s'améliore avec le temps et gagne en fluidité. Il faut aussi considérer l'auto-apprentissage des présents qui ne feront pas forcément confiance à ces processus au début, n'y étant pas habitués. Et puisqu'ils seront un peu moins respectés, cela les poussera à prendre la parole au mauvais moment, ou à changer de sujet pendant que vous traiterez un autre point. Ce sont des phénomènes normaux qui s'amélioreront au fil du temps.

Les points à l'ordre du jour doivent donc :



- Préciser le mode d'action du groupe : Proposition / Décision / Exécution
- Préciser le type de point à traiter : Gouvernance / Stratégie / Opérationnel
- Avoir une durée de traitement (chaque point est préférablement minuté)

La fin de la réunion

Le tour de clôture

Après avoir abordé tous les points à l'ordre du jour, il est très positif de créer un dernier tour de parole. Il va servir à exprimer comment on se sent à la suite de cette rencontre, mais aussi à améliorer nos fonctionnements au fil du temps en donnant son point de vue sur ce qui aurait pu mieux se passer durant la réunion. Ainsi chacun prend conscience pour la prochaine fois de petites choses à améliorer à titre individuel, et ça aide le facilitateur à mieux comprendre le groupe et à mieux s'adapter lui-même.

On va donc s'assurer qu'il n'y a pas de frustrations, noter que l'on a pu oublier ou ne pas avoir eu l'occasion de dire, et surtout d'améliorer de plus en plus la façon dont se passe les réunions comme source d'apprentissage pour le facilitateur, mais aussi des préférences de chaque présent. Chaque personne a ses propres affinités et il faut bien entendu essayer de les respecter: processus rigides ou plutôt souples, la possibilité de faire plus ou moins de pauses, le ton employé libre ou non, la vulgarité, etc.

Le facilitateur demande donc : « Nous allons maintenant faire un dernier



tour de parole et je voudrais que chacun exprime comment s'est passée la réunion, comment aurait-elle pu mieux se passer, mais aussi comment il se sent. Merci. »

Une autre utilité de ce moment est de clore « l'espace de la réunion ». Cela permet de rentrer chez soi, ou de reprendre le travail sans trop continuer d'y repenser.

Résumé de tenue de réunion classique :

- Spécifier un facilitateur et la durée de la réunion.
- Le tour d'ouverture où se renseigner sur les attentes de chacun.
- L'adoption de l'agenda, ou ordre du jour, pour spécifier de ce dont on va parler.
- Le traitement des points de l'agenda, par priorité ou minutés.
- Le tour de clôture.

Le traitement des points de l'agenda, et la gestion du moment en réunion.

Maintenant que nous avons un modèle de réunion, il reste à déterminer de quelle façon nous allons nous mettre d'accord et nous organiser pour atteindre nos objectifs.

Ces processus vont servir à nous mettre d'accord pour établir des propositions, prendre des décisions, et les exécuter. Ils sont encore insuffisants : Savoir prendre une décision ne spécifie pas pourquoi nous sommes ensemble ou ce que nous voulons. Nous traiterons la question de la définition concrète du groupe après avoir fait le tour de ces processus.



Le moment de la prise de décision au consentement de tous

Nous savons maintenant gérer un peu mieux la discussion libre et le tour de parole. Et nous disposons d'une structure de réunion. Par ordre de priorité, il reste à savoir comment prendre une décision au consentement de tous. Il ne faut pas oublier les paramètres de la prise de décision : toutes les décisions ne concernent pas tout le monde.

En effet, nous avons défini dans la partie théorique du livre que vous pouvez considérer être libre d'agir tant que :

- Votre décision n'implique pas d'utiliser l'énergie ou l'intégrité physique d'un autre être vivant, ou de s'approprier les fruits de son travail, ou un bien collectif, sans son consentement.
- Votre décision n'implique pas de changer une règle, ou un objectif auquel un autre être vivant serait soumis sans son consentement.
- Votre décision n'implique pas d'engager l'image d'un autre de quelque façon que ce soit sans son consentement.

A l'échelle du groupe, il est possible de prendre des initiatives pour le groupe sans le consentement des autres. Si par contre, votre initiative passe par avoir besoin d'un autre membre, il vous faudra son consentement. C'est donc au groupe de déterminer dans quelle mesure il souhaite être toujours consulté pour tout, sachant qu'utiliser l'intelligence collective de l'ensemble du groupe est précieux pour prendre des décisions, même lorsqu'elles ne concernent que vous.

Comprendre la notion d'objection argumentée

Il y a différents modèles qui permettent de prendre une décision tous



ensembles, mais ils sont tous extrêmement facilités en faisant la part des choses entre préférence et objection.

Comme nous l'avons dans la partie théorique du livre, l'holocratie a défini la notion d'objection argumentée.

Rappel de la notion d'objection argumentée en holocratie

L'objection argumentée : un problème causé par la proposition

Elle est automatiquement valide si le problème va à l'encontre des règles établies par le groupe.

Sinon, l'objection argumentée doit répondre à 3 critères :

- Si le problème n'est pas pris en compte, la capacité du groupe à accomplir son rôle s'en trouverait dégradée = La proposition telle quelle n'est pas juste un potentiel d'amélioration mais aussi un recul sur la capacité actuelle (dégradations sur la clarté de la gouvernance, ou les attentes, ...)
- Le problème cité n'existe pas dans le groupe à ce degré en l'absence de la proposition, il serait créé ou accru en acceptant la proposition.
- Le problème va apparaître par les données connues présentées sans regard sur des données prédites ou événements, considérant qu'une opportunité existera certainement dans le futur pour y répondre.

Note : En sociocratie et dans certaines assemblées ouvertes, la personne qui émet l'objection doit aussi participer à la recherche de solutions.

Mais de façon plus générale, il faut comprendre la notion de sonnette d'alarme. Parfois, on vous propose quelque chose et vous n'êtes pas d'accord. Vous n'avez pas réellement d'affect sur le sujet en question, c'est simplement un autre point de vue, et vous ne voyez pas pourquoi vous



devriez en changer.

A d'autres moments par contre, on vous propose quelque chose qui va vous faire « sauter au plafond ». Cela va déclencher une émotion, ou un sentiment fort de peur ou de colère.

Ce sentiment n'est pas toujours basé sur des éléments rationnels que vous n'arrivez pas toujours à expliquer. Et c'est à ce moment-là que la définition donnée par l'holocratie, ou la notion même d'objection qu'il faut absolument argumenter pose problème.

Mais d'un autre côté, nous avons parfois un sentiment de peur ou d'énervement provoqué par une incompréhension de ce qui a été exprimé.

Le plus important, c'est la cohésion du groupe. Un groupe dans lequel les conflits sont résolus et les avis importants de chacun toujours pris en compte, va pouvoir déployer une énergie extraordinaire vers l'atteinte de ses objectifs. Une organisation ou un groupe qui vivent des problèmes internes perdent une énergie énorme en conflits internes, en frustrations, et en actes positifs bloqués.

Autrement dit, il vaut généralement mieux prendre le temps de bien se comprendre, et même de prendre une décision qui nous semble moins bonne mais qui va assurer cette cohésion, que de faire quelque chose qui nous semble mieux mais qui va casser l'esprit de groupe et son harmonie. Au final, le groupe aura gagné en réussite.

L'empathie joue donc un rôle important dans la prise de décision horizontale, certains individus du groupe auront un talent particulier pour comprendre les sentiments des autres, et parvenir à créer des conditions qui puissent satisfaire tout le monde. Quant aux autres, ils développeront



cette capacité à comprendre les sentiments des autres, ce qui aide profondément à évoluer.

La première règle est donc bien de toujours prendre en compte une sonnette d'alarme dans le groupe. Quoi qu'il arrive, il ne faut jamais l'ignorer. Il faut tâcher de la comprendre même si elle semble irrationnelle. Généralement, cela va permettre aux membres de mieux se comprendre les uns les autres du fil du temps.

De plus, dans le respect de cette règle, si la résolution d'une objection argumentée ne crée pas une autre objection argumentée, il vaut mieux respecter cette objection même si elle semble irrationnelle. Et au final, le groupe est maître sur lui-même au-delà de toute vision, ou de toute définition de ce que peut être une objection.

Enfin, la raison pour laquelle l'objection doit être argumentée c'est qu'il est généralement toujours possible de résoudre la problématique qui a amené une proposition, tout en résolvant une sonnette d'alarme, à la condition qu'elle soit comprise. Il est très difficile de résoudre un problème s'il n'en comprend pas le motif. Malgré tout, même dans les cas rares où une personne a une sonnette d'alarme qu'elle ne sait pas expliquer, on peut tester d'autres propositions au feeling qui résolvent le problème et voir si elles créent elles aussi l'objection, ce qui va permettre de mieux définir le cadre de la raison profonde de cette sonnette d'alarme.

Cela signifie que si l'un des membres a une objection qu'il ne sait pas expliquer, il ne faut pas forcément l'ignorer, mais tester et fouiller pour en comprendre le motif.

On peut parfois trouver que l'un des membres « bloque » de façon



répétitive le groupe. Mais le seul cas où un présent va réellement être néfaste est lorsqu'il est « mal intentionné », c'est-à-dire qu'il trahit le groupe en ne respectant pas sa raison d'être. Dans le cas contraire, il aura généralement toujours quelque chose à apporter même si on a l'impression que c'est le groupe qui lui apporte systématiquement quelque chose sans avoir de retour.

La raison est simple : lorsque vous faites évoluer quelqu'un, vous évoluez vous-même. Vous en apprenez plus sur les autres, et apprenez à gérer un cadre plus large de situations.

D'autre part, une telle personne qui va être ainsi prise en compte par son groupe pourra s'avérer à l'avenir être celle qui apportera un chaînon manquant au moment où l'on s'attend le moins.

Il faut donc avoir conscience de ces éléments lorsque l'on juge trop vite que le groupe doit mieux déployer son énergie, ou mieux gérer son temps.

Processus de prise de décision classique

Nous avons vu dans la partie théorique du livre le processus de prise de décision au consentement de tous issu de la sociocratie. C'est un bon outil qui fonctionne bien, et on apprend avec le temps à mieux le maîtriser. Un autre processus est toutefois proposé ensuite, mais celui-ci pourra être utilisé par certains esprits qui souhaitent instaurer un processus plus « rigide » et peut-être plus simple pour ceux qui débutent dans les décisions au consentement de tous en petit groupe.

Rappel du processus de prise de décision en sociocratie

Présentation de la proposition au groupe



Vous présentez au groupe la proposition au groupe afin de prendre la décision collective.

Espace de clarifications

La plupart des conflits et des désaccords ne sont pas dus à des différences de points de vue mais au fait que l'on se comprend mal. S'assurer que chacun ait bien compris la proposition, c'est d'éviter un grand nombre de désaccords qui auraient émergés sans avoir de réels fondements. C'est généralement celui qui a fait la proposition qui répond aux questions ou au besoin de clarifications sur la proposition.

Tour de parole

Une fois que tout le monde a bien compris la proposition, on entame un tour de parole sur la proposition. A partir de ce moment, la proposition est « au centre de la table », c'est-à-dire qu'elle n'appartient plus à celui qui a émis la proposition, elle appartient à tout le monde.

En conséquence, chacun est au même niveau et personne ne peut s'arroger le droit de parler plus souvent que les autres ou de leur couper la parole sous prétexte qu'il a fait la proposition.

Lors du tour de parole, chacun est libre d'exprimer ce qu'il veut vis-à-vis de la proposition, c'est l'occasion de profiter de l'intelligence de chacun et d'en apprendre plus sur leurs préférences. Les participants peuvent également proposer des amendements durant leur tour de parole. Dans un processus de théorie du U, on se place au niveau du « téléchargement » d'Otto Scharmer, et on passe en écoute empathique si l'on voit qu'un participant est très touché dans ses propos.

Amendement de la proposition

Une fois que chacun s'est exprimé, on amende la proposition grâce aux bonnes idées entendues. L'amendement peut être fait par celui qui a émis la proposition, en particulier dans les groupes qui ne connaissent peu ou ne sont pas habitués à ces processus, mais si les participants se connaissent bien quelqu'un d'autre peut vouloir



proposer un meilleur amendement. Dans ce cas, on vérifiera tout de même avec ceux qui ont fait la proposition que cet amendement répond toujours à la problématique initiale.

La proposition est donc déjà changée grâce aux apports entendus. On est pas du tout obligé de prendre en compte tous les propos et tous les points de vues de chacun à ce moment-là, la personne qui amende suit son cœur en amendant sur ce qui semble être bon et en mettant de côté ce qui lui plaît moins.

Tour d'objections argumentées

La proposition amendée subit alors ce qu'on appelle en sociocratie le tour d'objections argumentées. C'est un moment important mais mal compris. D'abord dans ce qui définit une objection argumentée valide et ensuite sur la différence entre une objection et une simple préférence. L'objection argumentée est une sonnette d'alarme forte qui va démontrer un problème causé par la proposition amendée telle qu'elle est.

Note : En sociocratie et dans certaines assemblées populaires ouvertes, la personne qui émet l'objection argumentée doit aussi participer à la recherche de solutions, voire proposer lui-même une alternative. Mais il peut arriver que l'on est une objection valide sans pour autant pouvoir proposer quelque chose de mieux et c'est un autre membre du groupe qui apportera la réponse recherchée.

Cette sonnette d'alarme ne doit pas être vue comme un élément bloquant ou négatif. Bien au contraire, il s'agit là d'un potentiel d'amélioration considérable pour la proposition amendée. C'est un plus qu'il faut encourager. Ce qui est important par contre, c'est de faire la différence entre une simple préférence (fraise ou chocolat) et une forte sonnette d'alarme (allergique à la fraise), l'objection argumentée doit être une sonnette d'alarme forte et ne pas être basée sur une simple préférence.

De plus vous devez récolter l'ensemble des objections argumentées avant de terminer votre tour d'objections argumentées. Il ne faut pas s'arrêter à la première et changer la proposition, il faut toutes les écouter avant de passer à l'étape suivante. On collecte donc toutes les objections argumentées avant de passer au processus



d'intégration.

On peut également noter que puisqu'on a déjà amendé la proposition une première fois grâce au tour de parole, la plupart des objections ont déjà été prises en compte avant d'en arriver à ce tour.

Processus d'Intégration

C'est généralement une discussion libre qui va traiter les objections une à une à propos de comment modifier/amender la proposition pour qu'elle reste une proposition valable, c'est-à-dire qui résout la problématique derrière la proposition initiale, tout en se servant des objections argumentées pour améliorer la proposition amendée en réglant les problèmes apparus qu'elle cause.

Une fois les améliorations effectuées, on vérifie qu'il n'y a plus d'objections argumentées sur cette proposition améliorée. Cela signifie alors qu'on a obtenu le consentement de tous et que la décision est prise.

Validation de la rédaction

On est souvent bien satisfait d'avoir obtenu le consentement de tous et on oublie de vérifier si le rédacteur a bien noté la décision finale qui est passée. Hors la rédaction de la décision est très importante pour s'assurer que l'on a noté la décision qui a reçu le consentement de tous telle quelle.

Célébration

Là encore, cela peut sembler futile mais créer une émotion positive est important puisqu'on a réussi à impliquer tout le monde dans la décision. Ce moment va marquer le fait que nous sommes ensemble et unis dans cette décision, que nous sommes tous les responsables de cette décision, qu'elle nous appartient à tous, et que nous sommes les garants du respect de la décision prise. Célébrer peut se faire de bien des manières: un simple sourire suffira parfois jusqu'aux cris de joies en fonction de l'importance de la décision prise ou simplement ouvrir une bonne bouteille.



Ce processus a pour principal problème le fait que le tour de clarification n'est pas quelque chose qui est très bien compris par les groupes qui débutent. Les clarifications sont généralement de deux types : les choses énoncées qui ont mal été comprises, et des besoins de précisions sur des éléments qui n'auraient pas été énoncées. D'autre part, on n'a pas toujours de questions claires à fournir, et c'est parfois lorsque l'on réagit sur la proposition qu'émerge un manque de clarté sur la proposition.

Pour cette raison, il est possible d'envisager un processus plus rapide mais également plus fluide, en particulier pour des groupes qui maîtrisent déjà le premier processus issu de la sociocratie.

Pour y parvenir, on va ajouter des signes visuels pour mieux gérer le tour de parole :

- Demande de clarifications

Ce signe visuel va servir aussi bien pour poser une question ou réclamer des précisions, que pour répondre à ce qui est en train d'être dit, et qui répond « à côté » en raison d'une incompréhension. Il faut toutefois faire attention aux abus, car parfois, quelqu'un qui émet une proposition veut « clarifier » sur ce que dit un autre pour mieux justifier de sa proposition. Il réclame donc une responsabilisation de chacun afin de ne pas en abuser, si le groupe débute il est préférable de ne l'utiliser que pour des questions ou précisions.

- Je me sens bien et suis en forme ! ça me donne de l'énergie d'être là.

C'est un signe optionnel, mais gesticuler et marquer qu'on a de l'énergie peut être utile au groupe : cela le ravive immédiatement. De plus, c'est



utile pour mieux repérer les personnes qui vont pouvoir transmettre cette énergie au reste du groupe. Chacun jugera de l'utilité d'un tel signe, mais nous préférons le partager ici pour ceux qui seront intéressés.

- J'ai des idées pour améliorer encore plus ce qui a été énoncé.
- J'ai remarqué un problème dans la proposition que j'aimerais qu'on puisse résoudre.

Ces signes vont permettre de « prendre la température » dans le groupe par rapport à ce qui est énoncé et de mieux gérer le tour de parole. Toutefois, il faut faire une fois de plus attention dans les groupes qui débutent : certaines personnes peuvent avoir des difficultés à s'exprimer librement si elles sentent trop de blocages face à ce qu'elles énoncent. C'est pour cette raison que tous les groupes ne peuvent pas assumer que ces signes soient employés durant les prises de parole, et il faut veiller à s'adapter aux groupes. Dans ces cas, on préférera n'utiliser ces signes visuels qu'à la fin des prises de parole, juste avant que quelqu'un d'autre ne prenne la parole.

Nous avons volontairement fait disparaître un signe couramment employé par d'autres groupes : le signe qui énonce : « je suis d'accord avec ce qui est dit. ».

Le signe d'appréciation de ce que l'on entend n'est pas en soi utile, et nous le faisons souvent inconsciemment de toute façon d'un signe de tête. Ça aide parfois des gens timides à s'exprimer mais on peut se passer de ce réflexe. Ce qui compte n'est pas tant que les gens soient d'accord avec vous, c'est plutôt qu'ils ne disent pas « non » : obtenir le consentement.

On peut donc se contenter de ne pas utiliser de signe lorsque l'on est



d'accord et que l'on a rien à ajouter (mais là encore, c'est quelque chose que beaucoup de groupes qui démarrent ont du mal à comprendre). D'autre part, lorsqu'un grand nombre de gens marquent leur appréciation, cela peut freiner les autres à exprimer des désaccords importants qui amélioreraient ce qui est énoncé.

Enfin, l'utilisation d'un signe pour marquer le fait qu'on est de l'énergie et que l'on est en forme marque une forte appréciation sans en préciser l'origine, ce qui peut laisser les avantages d'un signe d'appréciation sans subir ses désavantages. Chaque groupe jugera utile d'employer les méthodes plus classiques de signes visuels. De plus, n'oublions pas que durant son tour de parole, chacun pourra dire : « Je suis d'accord et je n'ai rien à ajouter », ou encore : « Je suis d'accord, mais sous telles conditions ».

- J'ai un besoin urgent de m'exprimer

Ce signe n'est pas nécessairement utile, car rien ne vous empêche en petit groupe, au final, de prendre la parole à ce moment-là. Toutefois, il permet de conserver un cadre où le facilitateur est respecté lorsqu'il donne la parole, et d'éviter les abus qui mènent à ce que la parole des autres soit coupée trop souvent. Il peut dans certains cas permettre de prendre la parole plusieurs fois durant un même tour de parole par exemple, là où habituellement, chacun ne se sera exprimé qu'une seule fois. Mais là encore, il faut être prudent d'éviter les abus et s'adapter au groupe. Une fois encore, un groupe « rodé » aux processus classiques fera toute la différence.

Grâce à ces signes, nous pouvons mettre en place un processus plus fluide que nous recommandons :



1. Présentation de la proposition

Une bonne proposition doit exprimer 3 choses : le pourquoi, le quoi, et le comment.

Autrement dit une description rapide de la problématique qui a amené la proposition : le problème à régler. Ensuite la proposition en elle-même qui veut résoudre ce problème, puis enfin, la manière dont la proposition serait appliquée si elle est consentie par le groupe telle quelle.

2. Prise de la « température » : vérification de besoin de clarifications, des sentiments du groupe, et des besoins de clarification.

Grâce aux signes visuels, on analyse d'un coup d'œil les sentiments du groupe en remarquant plus particulièrement ceux qui ont déjà des choses utiles à ajouter. Beaucoup de personnes vont avoir des choses utiles à dire après que le tour est démarré, à la lumière de ce que d'autres auront exprimé. Grâce aux signes visuels, on va pouvoir à la fois donner la priorité aux clarifications, mais aussi à ceux qui ont déjà quelque chose à apporter au tour de parole : énergie, amélioration et problème soulevé.

3. Tour de parole : la proposition appartient à tout le monde, elle est au centre de la table.

Avoir une balle anti-stress peut être pratique afin que chacun passe la parole à un autre sans avoir recours au facilitateur durant ce tour. Mais dans ce cas, il faut que chacun veillent à respecter trois principes de base :

- On donne la priorité aux demandes de clarifications/précisions en envoyant la balle à ceux qui en ont besoin, puis à ceux qui doivent y répondre.



- Lorsqu'il n'y a pas de besoin de clarification, on envoie la balle à ceux qui ne se sont pas encore exprimés en priorité plutôt qu'à ceux qui ont déjà parlé durant le tour, et dans l'idéal, chacun ne s'exprimera qu'une seule fois durant ce tour à l'exception des demandes de clarification. L'ordre idéal dans lequel les présents devraient s'exprimer ne correspond généralement pas à nos idées préconçues : il peut être plus utile de faire parler ceux avec un désaccord marqué en premier lieu, comme cela peut être plus utile de la donner à celui qui a de l'énergie, ou à ceux qui ont déjà des idées d'amélioration. Il est toutefois important de ne pas faire parler à la fin du tour les problèmes à soulever, et généralement préférable de donner la parole en premier lieu à ceux qui ont employé des signes visuels.
- On n'émet pas d'objections argumentées durant ce tour mais des points de vue plus ou moins forts. L'objection argumentée ne sera utilisée que sur la proposition amendée.

On va donc rapidement répondre aux clarifications, puis relever les éléments bloquants et les idées d'amélioration, mais il est important que tous les présents aient eu leur espace pour s'exprimer durant ce tour même ceux qui n'ont pas employé de signes visuels.

Il est possible dans des cas particuliers de s'exprimer plusieurs fois durant un même tour : par exemple, quelqu'un avait mal compris et voudrait changer sa réaction (signe : besoin urgent de s'exprimer).

Cette méthode va permettre de régler des clarifications qui émergeraient durant le tour de parole, tout en leur donnant la priorité au début.

Le facilitateur doit s'assurer que les présents répondent à tout ce qui est



exprimé, et pas seulement à la proposition en elle-même : on répond à la fois à la proposition et aux réactions déjà exprimées sur elle.

Une fois que chacun s'est exprimé (y compris le facilitateur en sortant de son rôle et en tant que membre du groupe), présentant leurs préférences et leurs points de vue, on passe à l'amendement de la proposition qui va bénéficier de ces nouvelles informations.

4. Amender la proposition

Il y a plusieurs écoles :

- Celui qui a proposé la proposition l'amende.
- Le principe d'émergence : n'importe qui peut proposer un amendement qui lui semble idéal en premier.
- Plusieurs personnes veulent proposer des améliorations pour la proposition, s'entendent entre elles, puis on passe à la réception des conditions requises à la décision.

Le fait est que ce n'est pas toujours la personne qui a proposé qui possède la meilleure idée d'amendement. D'autre part, il n'est pas nécessaire de prendre en compte tous les points de vue. Aucune objection argumentée n'a été encore exprimée et il s'agit plutôt de prendre en compte ce qui nous semble le plus pertinent.

Une méthode que nous apprécions est généralement d'utiliser le principe d'émergence, cumulé à la synergie des idées multiples.

C'est-à-dire de demander : « qui pense avoir une bonne idée d'amendement pour la proposition vis-à-vis de ce qu'on a entendu ? »

Nous donnons ensuite la parole à celui qui s'est manifesté en premier. Si deux personnes se manifestent en même temps, nous pouvons écouter les



deux, l'une après l'autre et les laisser s'entendre entre elles en premier lieu sur une idée commune. Ensuite, on résume ce qui a été dit et on présente la proposition amendée exprimée en dernier, avant de passer au tour d'objections argumentées.

5. Tour de collecte des conditions requises à la décision

La notion d'objection argumentée est issue de la sociocratie, mais dans l'absolu le principe est multiple, il s'agit de prendre les : « Oui, sous telles conditions », ainsi que les « Non, parce que X. »

Le problème, c'est que dans un groupe qui débute, il faut bien marquer la différence entre objection et préférences car nous n'en avons plus l'habitude de remarquer « ce qui est essentiel ». C'est pour ça qu'on peut préférer utiliser la simple notion d'objections argumentées.

Il n'est pas important ici d'avoir un ordre particulier de prise de parole. Il va de toute façon falloir récolter l'ensemble des objections argumentées présentes. Chacun va donc prendre la parole tour à tour.

Le facilitateur demande : « Consentez-vous à la proposition présentée telle quelle ? »

On ne va pas améliorer la proposition avant d'avoir entendu toutes les conditions à la décision.

A chaque fois qu'il y a une objection argumentée, le facilitateur doit demander si cela n'a pas été exprimé : « As-tu une proposition pour régler ton objection argumentée ? » Cette prise d'information simplifiera la discussion libre qui va suivre.

Une fois récoltées toutes les objections argumentées, et toutes les



conditions requises, on ouvre un espace d'amélioration de la proposition qui va intégrer ces conditions.

S'il n'y a pas d'objections argumentées, ce qui est assez courant puisqu'on a déjà amendé la proposition, on passe directement à la validation de la proposition rédigée.

Dans certains groupes, il peut être utile de faire que chacun exprime à haute voix son consentement : « Je n'ai pas d'objection argumentée à la proposition telle quelle. » Cela peut être pertinent pour noter les hésitations de personnes un peu timides, mais cela devient de toute façon impossible dans de vastes assemblées, chacun restera juge de la pertinence de ce point.

6. Espace d'amélioration de la proposition

Il s'agit ici de comprendre qu'une objection argumentée n'est pas un blocage en soi, mais bien au contraire, un moyen de rendre la proposition bien meilleure, et une condition à sa mise en œuvre.

On va y traiter les objections entendues une à une au travers d'une discussion libre, afin de les résoudre tout en résolvant la problématique initiale.

Il y a une profonde différence entre ce moment et le tour de parole précédent : ici, chaque objection doit nécessairement être traitée, tandis qu'auparavant, c'était accessoire de prendre en compte chaque point de vue. Il faut résoudre l'argumentaire derrière l'objection, et résoudre le problème initial.

Il arrive parfois qu'un membre « retire » son objection argumentée à la



lumière des discussions. Cela peut en particulier arriver lorsque l'origine de l'objection se projette dans le futur, au lieu de s'intéresser aux conséquences immédiates. « Mais il risque d'arriver que... »

Il faut noter que dire « il risque d'arriver que... » Est différent de : « Cela nous place dans une situation de danger immédiat ».

Le second est à prendre en compte, tandis que le premier reste dans l'absolu, un problème encore irréel. Si ce problème émerge, nous aurons d'ici là de nouveaux moyens pour le résoudre. Dans ce cas, le groupe va tâcher de faire au mieux, mais ne devrait pas se bloquer en raison de prédictions incertaines.

Chaque groupe pourra définir au fil du temps ses propres règles afin de faciliter son fonctionnement, notamment au travers de la définition d'objection argumentée. Mais nous verrons plus en détail les fonctionnements du groupe en termes de règles de travail spécifiques, et la définition du groupe, par la suite.

7. Validation de la proposition rédigée

Le rédacteur ou la rédactrice doit lire la proposition améliorée écrite auprès du groupe. On vérifie auprès de chaque présent que la proposition reçoit bien le consentement de tous. La rédaction est importante car on se rend parfois compte à la lumière de la rédaction qu'on a oublié un détail important ! De plus, on peut parfois voir une décision prise changée par erreur dans le rapport de réunion.

Nous vous laissons juge de la nécessité de la célébration ou non, mais une petite pause sera de toute façon généralement bien accueillie.



Prise de décision rapide

Il arrive parfois qu'on ne veuille pas prendre le temps d'un processus complet pour des décisions annexes qui n'auraient pas été encore spécifiées dans un cadre exécutif.

Il faut déjà rappeler que le processus cité plus haut se passe très vite dans un groupe rodé qui sait qu'il ne sert à rien de se répéter, ou de répéter ce qu'on dit les autres avant nous, qui sait faire la différence entre ses préférences et objections, et qui sait être concis.

Il est toutefois possible de prendre des décisions encore plus rapidement au travers d'un processus rapide si le groupe est d'accord pour l'employer, sur des sujets annexes considérés comme secondaires ou peu importants que l'on veut traiter rapidement. Il y a d'abord la possibilité d'une auto-modération de chaque présent quant à la durée de sa prise de parole, ensuite il est possible d'imaginer des processus accélérés.

Processus rapide de prise de décision :



1. Présentation de la proposition
2. Température, ne donner la parole qu'à ceux qui la demandent par signes visuels, les seuls à se sentir concernés.
3. Amendement de la proposition par celui qui a proposé.
4. Température, de donner la parole qu'à ceux qui ont une objection, et qui doivent dans l'idéal proposer une alternative.
5. Amélioration de la proposition rapide au travers des objections, ou report de la décision à une réunion ultérieure.
6. Validation.

Le choix de responsables exécutifs en petits groupes

Le processus du vote sans candidat est très utile pour choisir un responsable exécutif sur une durée qui réclame de prendre le temps de bien le définir. C'est également un bon moyen pour débiter.

Un bon responsable est toujours choisi avant tout en fonction d'un besoin du groupe : il doit donc avoir une fonction écrite précise, c'est-à-dire le cadre de sa responsabilité. Les qualités requises vont servir au choix de la personne, et la durée de mandat à s'assurer que les rôles puissent tourner dans le groupe.

Choix d'un responsable : le processus de vote sans candidat

1. Discussion sur la fonction et les qualités requises du responsable à choisir

Au travers de deux tours de table ou d'un seul, à la préférence du groupe.

2. Spécification de la durée de mandat

De façon générale, il est très important de choisir une fonction précise et



d'établir une « durée de mandat ». Cette durée n'est pas forcément sur des cas particuliers, une indication temporelle : il aura à charge cette tâche jusqu'à ce que le groupe la termine. Ou cela peut être les deux : « Il aura à charge cette tâche, jusqu'à ce que le groupe termine, ou après une durée de 6 mois ».

3. Vérifier que le groupe consent à la fonction et aux qualités spécifiées

4. Chacun note sur un papier le nom du votant et le nom choisit (moi ... je vote ...)

On préfère souvent noter un nom, afin de s'assurer qu'il n'y ait pas de changement de vote lors du premier tour de parole sur la personne choisie. Avoir le premier avis qui est venu naturellement est souvent important pour révéler des informations nouvelles.

5. Tour de table où chacun exprime pourquoi il a choisi cette personne en particulier

C'est un moment important qui permet de découvrir les qualités de chacun, les forces du groupe.

6. Tour de table où l'on peut changer son vote en expliquant pourquoi

A la lumière des arguments entendus lors du tour précédent, nous allons souvent découvrir des choses sur les qualités d'un membre, ou sur des spécifications quant à la fonction choisie.

7. Un nom est proposé au groupe

Il y a ici deux écoles : le principe d'émergence, ou alors le choix de la



personne la plus nommée. Le principe d'émergence signifie que la première idée qui vient est souvent la meilleure même si la personne a été moins nommée, mais cela s'applique surtout dans des groupes rodés et de confiance.

Le facilitateur qui souhaite utiliser le principe d'émergence dira : « Bien, que quelqu'un propose un nom par rapport à ce qui a été entendu. » Le premier nommé sera celui-ci avec lequel nous poursuivrons le processus.

8. Tour d'objections argumentées sur le nom cité

Nous vérifions que le groupe consent à la personne choisie, s'il y a une objection argumentée quelconque, on propose un autre nom. La personne choisie peut évidemment elle aussi faire valoir ses objections.

9. Validation et célébration

La fonction et la durée de mandat ont été notées sur le rapport de réunion ainsi que le nom de la personne choisie.

Les responsables exécutifs « one-shot »

Il peut arriver d'avoir besoin d'un responsable sur une très courte durée : un instant ou un facilitateur pour une seule réunion. Dans ces cas-là, il n'est pas utile d'entamer un processus de vote sans candidats.

On peut simplement laisser la première proposée pour le rôle prendre l'initiative en demandant : « qui proposez-vous pour le rôle ? » en vérifiant brièvement que l'on ait le consentement du groupe.

L'exécution

Il convient de se décomplexer au moment de l'exécution et de retrouver



des comportements qui mettent en avant l'autorité naturelle. Le groupe a consenti à tout ce qui s'est passé préalablement et le leadership peut s'exprimer plus librement.

Dans ces cas de figure, on fait confiance à la personne choisie comme responsable pour diriger le groupe. Il est préférable d'agir de concert sans remettre en cause le leadership pour se montrer unis. Les tensions rencontrées durant ces moments seront réglées plus tard.

Il vaut mieux suivre à ce moment-là en évitant de remettre en cause le responsable choisi, et préférer en rediscuter dans un espace prévu à cet effet.

Le champ exécutif varie beaucoup de groupes à l'autre, et le déploiement de l'autorité naturelle n'a pas encore pris sa juste place dans les groupes horizontaux pour qu'ils déploient des méthodes nouvelles. Faites comme d'habitude, et les autres processus aideront à s'améliorer.

L'utilisation de la méthode GTD peut être utilisée en groupe afin de mieux gérer son temps et les tâches avec beaucoup d'efficacité.

La réunion de gouvernance

En holocratie, des réunions spécifiques sont prévues pour la gouvernance et la stratégie. Bien qu'il soit envisageable d'ajouter des points gouvernance, et des points stratégie lors de réunion opérationnelles en cas d'urgence. Cela doit rester relativement rare pour que le travail avance et que le temps soit mieux géré.

Les méthodes pour traiter les tensions rencontrées dans le groupe ou



l'organisation en holocratie sont très intéressantes. Bernard Marie Chiquet, formateur en holocratie, explique que les tensions rencontrées dans l'organisation sont le symptôme de problèmes organisationnels : on va se servir des tensions comme de moteurs pour améliorer la gestion du groupe.

Quand vous avez un conflit à l'intérieur de votre espace de travail et que vous pouvez en changer les règles, vous n'avez pas à « cibler » un responsable et instaurer un rapport de forces. Le conflit pourra toujours se reproduire avec quelqu'un d'autre. Ce qu'il faut, c'est mettre en place une règle qui va assurer que ce conflit ne se reproduise pas.

Ainsi, toutes les tensions rencontrées vont être résolues en améliorant le fonctionnement général du groupe.

La réunion de gouvernance en holocratie se différencie des autres au travers du fait qu'elle n'a pas d'ordre du jour ou d'agenda de réunion.

Processus de réunion de gouvernance en holocratie

1. Tour de collecte des tensions

Le facilitateur commence la réunion en posant une question de ce type : « Qu'est ce qui se passe dans l'organisation et qui est loin de votre idéal ? Que vous vivez mal ? Quelles sont les tensions/problèmes que vous rencontrez actuellement dans l'organisation ? »

On démarre ensuite un tour de parole où chaque présent va exprimer une tension en la résumant par un ou deux mots clé. Il est important de ne pas exprimer en détail la tension : on ne va pas la régler immédiatement et on n'a pas besoin de la comprendre ou les classer par priorités qui resteraient subjectives.



Par contre, à chaque tour, on n'exprime une tension et une seule et on fait autant de tours qu'il y a de tensions. Ainsi, on s'assure que chaque présent pourra voir sa tension être traitée durant la réunion.

On note donc sur le tableau les mots clé exprimés dans l'ordre qui vont former l'agenda de la réunion :

Tension 1

Tension 2

Tension 3

2. Traiter les tensions une à une

On commence alors avec la première tension exprimée. La parole revient à la personne qui a cité le mot clé.

Le facilitateur lui demande : « Peux-tu exprimer le problème rencontré, et as-tu une proposition pour le régler ? »

La personne en question va exprimer l'objet de sa frustration personnelle. Si elle a une proposition de règle à faire au groupe qui va régler son problème, le groupe passe immédiatement en mode de prise de décision rapide : Espace de clarification / tour de parole / Amendement de la proposition / Tour d'objections argumentées / Validation de la décision.

Si par contre, la personne n'a pas d'idée pour résoudre son problème, le groupe va ouvrir un espace de discussion libre pour voir qui a une idée pour le résoudre. En discutant, une solution va émerger. Dès que la personne qui a ressenti la tension entend quelque chose qui lui plaît et qu'une idée lui vient pour régler son problème, le facilitateur lui redonne la parole afin



qu'elle présente sa proposition au groupe, et la proposition est traitée en mode de prise de décision.

3. Vérifier que la tension résolue ne résout pas un autre mot clé exprimé

Une fois la décision prise et la tension résolue, le facilitateur s'assure qu'on n'a pas résolu en même temps une autre des tensions exprimées : il arrive souvent en résolvant un problème qu'on en ait résolu un autre et puisqu'ils sont notés par mots clés, seuls ceux qui les ont exprimés peuvent le savoir. S'il s'avère qu'un autre souci est résolu, on le supprime du tableau, et on passe à la deuxième tension exprimée.

4. Passer à la tension suivante

Une fois la prise de décision terminée, le groupe passe au point suivant de l'agenda, c'est-à-dire la deuxième tension exprimée. Et le processus se reproduit.

5. Fin de réunion

La réunion se termine lorsqu'on a traité toutes les tensions ou que le temps imparti à cette réunion s'achève. S'il reste des tensions, on reporte leur traitement à la prochaine « réunion de gouvernance ». Puis on entame un tour de clôture de réunion classique.

La mise en place de proposition en groupes

Il existe différents types de propositions. Dans l'absolu, il faut comprendre que mettre en place une proposition peut se faire de bien des manières, mais que l'usage de la meilleure intelligence collective va améliorer considérablement celle-ci, et permettre de rendre la décision finale encore meilleure.



1. Discussion ou tour de parole sur la situation actuelle et ses problématiques & rédaction
2. Discussion ou tour de parole sur la situation recherchée & rédaction
3. Discussion ou tour de parole sur les freins
4. Discussion ou tour de parole sur les moteurs
5. Discussion ou tour de parole sur quel frein réduire ou quel moteur booster

Les choix multiples ou préférentiels

Il peut arriver que le groupe veuille proposer des choses d'ordre créatives ou à choix multiples. Par exemple, un choix de logo peut amener 4 ou 5 propositions différentes, et chacune peut être améliorée.

Il est aussi possible que 3 membres du groupe aient 3 propositions différentes pour une prochaine action de groupe, sans qu'aucune ne pose d'objections en soi, et qu'il soit plus intéressant de tous se focaliser sur l'une d'elle plutôt qu'accomplir les 3 en parallèle. De nombreuses méthodes peuvent être utiles pour régler ces cas de figure :

Il est possible d'utiliser un principe de vote préférentiel : A meilleur que B meilleur que C.

Ou encore un vote à choix multiple : A et B, mais pas C.

Ces votes vont permettre d'avoir une meilleure idée de l'endroit où le groupe préfère se focaliser. Ils ne signifient pas pour autant que la proposition la moins préférée doive nécessairement être ignorée : elle peut être remise à plus tard ou être gérée par un sous-groupe, ou même prendre l'ascendant sur les autres à la lumière des discussions en révélant qu'avec une petite modification, C deviendrait en réalité la meilleure proposition.

Il est également possible d'appliquer une méthode similaire au « vote sans



candidats »

Processus possible pour un choix de logo face à plusieurs propositions

1. La fonction du logo et les qualités qu'il devrait avoir
2. Chacun exprime le logo qu'il préfère, et pourquoi
3. Un nouveau tour de parole où il est possible de changer son vote à la lumière des arguments entendus
4. Un choix est proposé à la lumière de ce qui a été exprimé, et celui qui ne soulève pas d'objection sera choisi comme base de travail.

Des modes de mise en place de proposition plus complexes en large groupe seront vus dans la suite de la partie méthodologique dont on peut s'inspirer également en petits groupes.



Un mot sur la rédaction de documents en commun

Passage obligatoire pour tout groupe horizontal, la rédaction de documents en commun n'est pas toujours un processus aisé.

L'exemple des logiciels open source est un très bon exemple de décision commune très complexe consentie en très grand nombre.

Ainsi, un document établi en très grand nombre va souvent utiliser l'une des caractéristiques de logiciels open source : la version du logiciel ou du document.

On va pouvoir mettre en place pour un même document différentes versions pour constater de son évolution au travers du temps : version 0.1, 0.2, ..., 0.9, jusqu'à la version 1.0. Cette version 1.0 sera la première version viable du document, c'est-à-dire qui a atteint son objectif de façon raisonnable. Mais rien n'empêche de continuer de faire évoluer ce document vers la version 1.3, 1.4, ..., jusqu'à la version 2.0, etc.

C'est le même principe que l'on retrouve pour la seconde édition d'un livre qui a évolué, mais appliquée à un grand nombre de personnes.

Il existe ensuite différentes méthodes et outils qui permettent la rédaction d'un document en commun. Bien entendu, de toute façon, le document final sera consenti par tous, ou aura reçu un large consensus apparent, et c'est souvent la mise en place de la proposition finale la plus aboutie qui a reçu toutes les informations et préférences de l'ensemble qui est la plus complexe.



Généralement on décompose une décision complexe : un logiciel open source est décomposé entre son architecture, ses différentes parties, les liens entre les parties, et chacun peut travailler sur ce qui l'intéresse et proposer aux autres.

De notre côté, il va falloir faire fonctionner un maximum l'intelligence collective pour pouvoir essayer de faire en sorte que les éléments de fond qui comptent le plus pour les membres soient présents dans la proposition. Tout en conservant une forme qui soit cohérente, la plus idéale, et aux goûts de l'ensemble.

Il faut commencer par décomposer le document en le définissant clairement, puis en précisant le fond et la forme.

Il y a toujours des individus qui ont plus de talent pour rédiger des documents écrits que d'autres, c'est tout à fait normal : chacun a ses propres atouts. Mais même celui qui a le plus de talent verra son travail et son inspiration très facilitée par les apports de tous.

La rédaction d'un document va donc de toute façon passer par les étapes suivantes :



- Définition du document
 - Sa raison d'être : Pourquoi avons-nous décidé que nous aurions besoin de ce document ? Qu'est ce qui a poussé vers sa création ?
 - Ses objectifs et ses cibles : Quels effets souhaitons nous que le document crée, et envers qui ?
 - Combien de temps se donne-t-on pour sa rédaction ?
-
- Prise d'informations sur le contenu et le contenant :
 - Quels sont les éléments de fond les plus importants pour les membres, sans considérer la forme du document.

Cela peut se faire de plusieurs manières : par mots-clés, par de questions précises posées aux membres, par des rédactions individuelles, par un document collaboratif sur PAD, par des « interviews » où chacun va s'exprimer sur ce qu'il aimerait voir mentionner dans le document, etc.

- Quelle forme privilégier pour le document : taille, ton employé, modèles de documents, simplicité de langage, style visuel...

Les éléments de forme vont souvent amener des choix multiples. Chacun peut chercher un modèle qu'il va retransmettre aux autres. Encore une fois, difficile d'établir un modèle de processus précis car cela dépendra du nombre. Chaque point peut être traité comme une prise de décision adaptée au nombre, au contexte, et à l'importance des décisions prises.

La prise de ces informations va faciliter considérablement le travail sur le document. Ensuite, c'est généralement en fonction de la volonté des membres et des problématiques logistiques que nous allons définir le nombre de personnes qui devront travailler sur la mise en place de la



proposition. Le processus se fera de toute façon avec une transparence en temps réel sur le travail accompli, afin que chacun suive son avancée, et puisse la commenter au besoin.

Il est possible de créer plusieurs sous-ensembles qui vont rédiger des propositions, puis se réunir afin de créer une proposition commune.

Dans tous les cas de figure, il va généralement y avoir des échanges répétés entre ceux qui établissent la proposition, et ceux qu'elles concernent, afin que la proposition finale soit la plus efficiente possible.

Les outils de travail collaboratif à distance à disposition jouent un rôle important dans la rédaction d'un tel document et l'usage des PADS sera généralement un passage obligatoire.

La mise en place d'une proposition peut se faire sur un nombre d'étapes très variables. Comme nous l'avons vu dans la recherche de consentement de masse dans la partie théorique du livre.

En petit groupe, une fois que vous aurez pris les informations, vous aurez de toute façon déjà une idée relativement précise sur contenu et du contenant. Toutefois, un document n'est pas la somme de ses parties. On peut penser vouloir insérer beaucoup d'informations de fond, puis finalement décider d'une forme plutôt concise et faire un tri. L'importance des détails va varier en fonction du but et de la cible. Et au final, c'est un regard général sur le travail réalisé qui sera seul capable de nous dire ce que l'on préfère.

La proposition finale mise en place suivra un processus de prise de décision où l'on devrait tout d'abord réagir après lecture globale sur l'écrit, avant d'entrer dans les détails : il faut avoir un aperçu général pour pouvoir



entrer dans les détails, afin d'assurer de conserver une certaine cohésion dans le document.

C'est le temps alloué à la rédaction qui va ensuite déterminer dans quelle mesure nous voudrions satisfaire les préférences, qui auront de toute façon moins d'importance que les objections argumentées.

Enfin, il faut prendre en considération qu'un document représente déjà une part de l'ensemble : ceux qui y ont déjà consenti. C'est-à-dire qu'il est déjà positif d'avoir un document finalisé qui représente déjà un sous-ensemble. Ainsi, on peut même envisager qu'une personne rédige à elle seule un document qu'elle juge important et qui ne représente qu'elle-même. Elle prend ensuite des retours sur son document avec l'intelligence collective, puis elle améliore le document. Elle le passe au test des objections argumentées de l'ensemble, afin de voir si d'autres peuvent être représentés au travers du document, et peut même inviter les objecteurs à participer à la mise en place du document final, ou les prendre en compte elle-même. A la fin, le document représentera de toute façon une très large partie de l'ensemble, si ce n'est l'ensemble complet.



De la tenue d'assemblées

Nous avons présenté dans la partie théorique du livre quelques exemples d'assemblées. Comme nous l'avons vu, elles prennent différentes formes, et chacune a ses propres caractéristiques. Les organisations horizontales se caractérisent toujours par des spécificités organisationnelles à chaque groupe, ou ensemble qui les composent.

Nous n'allons pas présenter ici, une fois encore, une vérité absolue qui amènerait la meilleure assemblée. La meilleure assemblée sera différente en fonction de chaque groupe, des affinités, de l'expérience, du degré de confiance entre les participants, de leur nombre, etc.

Comme nous l'avons décrit précédemment, certaines assemblées changent de forme en fonction de ce qu'elles sont en train de faire. C'est la méthode que nous recommandons ici. De façon générale, une assemblée peut toujours charger un sous-groupe d'améliorer une proposition qui pose problème à l'atteinte d'un consentement général.

Nous rappelons qu'il y a des problèmes de définition quant aux termes consensus ou unanimité. De plus, on définit souvent différents types de consensus : direct, indirect, apparent...

Nous préférons ici employer le terme de consentement. Afin d'être clair quant au fait que l'on ne recherche pas à ce que tout le monde soit entièrement d'accord, mais à ce que personne ne soit fortement contre les décisions qui sont prises. Ainsi, une décision, pour être valide, ne nécessite pas l'expression d'un accord généralisé : elle est considérée valide



lorsqu'aucun désaccord n'est exprimé.

Nous privilégierons également l'emploi d'une méthode ancestrale employée depuis des siècles par l'humanité avec succès, et qui consiste à aménager des « brouhahas » et des discussions localisées, afin de favoriser l'émergence des consensus. Ces moments permettent à chacun de discuter avec ceux qui l'entourent, offrant ainsi une participation effective de chacun, là où une assemblée de masse avec des « tours de parole » laisseront la plupart des participants sans jamais pouvoir s'exprimer réellement. De plus, la nécessité permanente de demander la parole laisse des personnes intimidées ne pas exprimer des idées qui parfois auraient été les plus pertinentes.

L'emploi des tours de parole sera tout de même utilisé lorsqu'il faudra présenter des informations utiles et des propositions, souvent issues de ces discussions, ou pour écouter les argumentaires qui expriment les blocages de l'atteinte d'un consentement de tous. Nous tâcherons ensuite de déployer un maximum d'intelligence collective pour résoudre ces objections tout en résolvant la problématique initiale.

Une assemblée peut vivre différents moments tout comme il existe différents types de points lors d'une assemblée, voire un type particulier d'assemblée : open-mic (= micro ouvert, c'est-à-dire qu'on parle de ce que l'on veut), constituantes, légiférantes (établir une règle, des lois, ...), stratégiques, consultatives, informatives, opérationnelles, etc.

Certaines assemblées sont restrictives : comme l'ensemble des salariés d'une coopérative, ou des habitants d'une ville particulière ; et d'autres « ouvertes » : tous ceux qui souhaitent y participer et qui peuvent être



présents. C'est la raison d'être de l'assemblée qui va définir si elle est restrictive ou ouverte.

Certains mouvements sociaux limitent l'usage de l'assemblée aux assemblées populaires ouvertes, tout en faisant des commissions ouvertes et des groupes ouverts sans aucune restriction. En réalité, une décision à prendre ne concerne pas nécessairement tout le monde, et ces mouvements peuvent s'interdire de fait la possibilité, par exemple, de créer une coopérative qui bénéficierait à l'ensemble de la collectivité horizontale.

L'important est simplement de toujours respecter l'avis de chacun dans les décisions qui le concernent, bien qu'il puisse être utile parfois d'avoir l'avis de personnes qui ne sont pas directement concernées.

Ainsi certaines assemblées peuvent bénéficier de l'avis consultatif de certaines personnes qui ne sont pas directement liées aux décisions, sans qu'elles bloquent pour autant si elles ne se sentent pas directement concernées. Nous reverrons dans la constitution du nous les paramètres de base qui vont qu'une décision vous concerne toujours directement.

D'autre part, certaines assemblées cherchent à constater des coalitions possibles au travers du consentement (recrutement sur des projets, mise en commun de luttes, ...), plutôt qu'à bloquer des initiatives : Si un membre veut lancer un projet et qu'il trouve des individus qui consentent à travailler dessus, les autres ne bloqueront pas la mise en œuvre par une décision dont ils ne sentent pas qu'elle les concerne.

On retrouve donc des caractéristiques précises, comme lors de la gestion de groupe, bien que toutes les assemblées ne se définissent pas avec avant autant de rigueur.



Tout comme dans les groupes, on va retrouver un grand nombre de méthodes différentes d'atteinte d'un consentement de tous. D'autre part, les processus sont là encore grandement facilités si les participants maîtrisent déjà les processus : ainsi, les sociétés traditionnelles savaient naturellement gérer des espaces de discussion, les interrompre et faire silence pour entendre une contre-proposition sans besoin de facilitateur, ne pas se répéter, savoir ne pas prendre trop de temps pour atteindre le consentement en ayant à cœur l'intérêt collectif, reporter les décisions au besoin...

Mais puisque ces réflexes restent à retrouver, il va de notre côté falloir mettre en place toute une équipe chargée de faciliter l'assemblée et c'est avec le temps que les assemblées retrouveront les réflexes naturels qui permettent de s'entendre les uns les autres sans même avoir besoin d'une équipe complète : chacun devient le garant au fil du temps de la bonne tenue des réunions et des assemblées en maîtrisant leurs spécificités.

Vous pouvez trouver sur l'un des sites des mouvements horizontaux <http://takethesquare.net> un ensemble de partages d'expériences très utiles pour la tenue d'assemblée et d'actions, notamment pour les assemblées de masse. Il est fortement conseillé de lire un maximum de ces expériences. Les informations présentées sont à titre indicatif, vos assemblées se perfectionneront avec le temps, et personnaliseront leurs techniques de travail.

Nous allons ici nous servir notamment d'un document réalisé depuis la commission de dynamisation des assemblées du campement Sol (Madrid), à partir de différents écrits et résumés consensués au cours des Assemblées Générales réalisées dans le dit Campement jusqu'à la date du 31 mai 2011.



Nous prenons la liberté de modifier ce document, afin d'y apporter le fruit de nos connaissances et expériences personnelles et l'adapter à ce livre, toutefois l'original peut être retrouvé depuis le site indiqué avec des informations supplémentaires et nous vous recommandons fortement sa lecture. Dans le respect du texte d'origine, nous ne parlerons pas de « participant de l'assemblée », mais de personne « compagne, ou compagnon ».

Le texte s'appelle : « Guide rapide pour la dynamisation des assemblées populaires »

Voici son texte de présentation : « Le présent Guide rapide a pour but de faciliter et de dynamiser le développement des différentes Assemblées Populaires générées par l'initiative du Mouvement du 15 mai. Le présent Guide rapide s'actualisera et sera révisé périodiquement. Il n'offre en aucune manière un modèle restreint, clos, qui ne puisse s'adapter par la suite aux consensus des différents cas d'une assemblée concrète.

Depuis la commission de dynamisation des Assemblées de la Place de Sol, nous invitons à toutes les personnes compagnes à assister et à participer aux réunions, plans de travail et Assemblées internes de la commission, ouverte à n'importe quelle personne qui désire y assister afin de participer au maintien, perfectionnement, et développement de ces derniers. »

L'identification du moment en assemblée

Tout comme les groupes, l'assemblée qu'elle soit populaire, issue d'une coopérative, ou d'un ensemble spécifique, va passer par 3 moments



différenciés :

- Le moment Information: les participants exposent des informations d'intérêt commun. Il n'y a pas de discussions, on « télécharge » les données énoncées par ceux qui doivent s'exprimer.
- Le moment Réflexion: il s'agit de réfléchir ensemble un sujet, une situation, ou un problème. Il n'est pas nécessaire d'arriver à une décision pour le moment : une proposition pourra être préparée par un groupe de travail en tâchant de respecter les points de vue exprimés lors de la discussion. Ce moment va servir à récolter suffisamment d'informations pour bâtir, ou improviser des propositions qui s'approchent le plus d'un consensus.
- Le moment Décision: qui doit mener au consentement de tous à partir d'une proposition établie généralement grâce aux deux moments précédents. Des moments « informations » et « Réflexion », peuvent être aménagés durant le processus de prise de décision, comme nous allons le voir.

La tenue d'une action exécutive de masse comme une manifestation, ou un événement important, va généralement être géré par un ensemble de sous-groupes exécutifs à qui l'on va attribuer des fonctions précises.

Ces sous-groupes peuvent être de taille importante, se subdiviser eux-mêmes, et faire leurs propres assemblées pour gérer leur travail collectif. Des responsables exécutifs seront généralement choisis pour la coordination, ou pour s'assurer que les tâches soient finalisées avec succès.

S'adapter au nombre de participants et au type de l'assemblée

Les besoins logistiques et techniques varient en fonction du nombre de participants et de la raison d'être de votre assemblée. Les outils à



disposition en dehors de l'assemblée pour communiquer et recevoir des retours sur le travail en cours sont aussi importants.

Les processus doivent également s'adapter au nombre de participants : forme de l'assemblée, processus de prise de décision, etc.

Chacun peut imaginer la différence qu'il peut y avoir entre 50 personnes qui partagent des informations et 10000 personnes qui doivent se mettre d'accord sur un texte commun.

D'autres outils de prise de décision au consentement de tous de masse vont voir le jour dans les années à venir, qui vont permettre de mieux gérer les cas de figure les plus difficiles, sur lesquels nous reviendrons.

En attendant, nous allons tâcher de traiter point par point les cas de figure les plus fréquents que vous pourriez être amenés à rencontrer.

Les processus d'obtention d'un consentement de masse

Les mouvements « indignés » emploient d'autres terminologies : ils parlent de consensus indirect, pour les processus de prise de décision au consentement de tous, toutefois il s'agit bien d'une décision qui passe lorsqu'il n'y a plus d'avis radicalement CONTRE la proposition.

Ceci est un exemple de processus, d'autres peuvent être trouvés sur le site que nous avons indiqué préalablement.

Comme nous allons le voir, il y a des équipes chargées d'aider la gestion de



l'assemblée en prenant les demandes de tour de parole, en gérant la logistique, des animateurs pour offrir un support aux facilitateurs, etc.

Généralement, une proposition est issue d'un sous-groupe de l'assemblée, ou d'un autre groupe mais sur une décision qui concerne l'ensemble de l'assemblée. Mais là encore il y a deux cas de figures à savoir si les informations qui ont été récoltées pour mettre en place la proposition ont également été récoltées dans cette assemblée. Si ce n'est pas le cas, il est très probable que l'assemblée aura immédiatement des idées d'amélioration de la proposition.

Dans les assemblées traditionnelles, on fait la proposition ce qui crée immédiatement des discussions en petits groupes, et quelques exclamations d'objections argumentées, puis les petits groupes font fonctionner l'intelligence collective pour résoudre à la fois les objections argumentées et la problématique initiale au travers d'une nouvelle proposition. La première qui émerge naturellement va être énoncée, puis le processus se reproduit. Généralement après 2 ou 3 de ces moments, la proposition finale ne crée plus d'objections argumentées, et elle est validée. Si elle n'est pas résolue, on va reporter la décision et une prise d'information va permettre de préparer une nouvelle proposition pour la prochaine assemblée.

Une telle maîtrise n'est pas évidente face à des personnes qui découvrent les assemblées.

Les assemblées de masse type « indignés » emploient souvent des méthodes légèrement différentes, et notamment l'emploi de signes visuels qui est



très utile, mais ce sont naturellement portés vers un fonctionnement tout à fait comparable : La proposition est exprimée, on relève les opinions fortement contre la proposition et on fait un tour de parole des personnes qui souhaitent s'exprimer. A un moment, on cesse de prendre les demandes de prise de parole pour entrer dans un « débat » où l'on va retenir au moins 3 arguments pour et 3 arguments contre, afin de bâtir une proposition où chacun garde en mémoire ces éléments à englober. Donc ce n'est pas pour créer un conflit ou une opposition, au contraire, c'est pour prendre en compte l'ensemble.

Puis on va ouvrir des discussions libre en petits groupes 3 à 5 minutes généralement, pour finir par entendre les nouvelles propositions qui sont faites. Grâce aux signes on va vite remarquer une proposition qui ne soulève pas d'opinion fortement contre. S'il en reste très peu, alors on va les prendre en compte en ré-ouvrant un petit espace de discussion libre, ou en entendant directement les idées qui les prennent en compte puis on valide la décision. Dans le cas contraire, elle sera reportée à une prochaine assemblée pour être retravaillée grâce à toutes les informations récoltées.

Vous pourrez retrouver les techniques des mouvements « indignés » et Occupy sur le site indiqué : <http://takethesquare.net>

Quelle sont les différences majeures entre ces deux méthodes ?

On peut déjà dire que dans le premier cas les présents s'auto-organisent beaucoup plus que dans le second. Les assemblées traditionnelles sont beaucoup plus fluides et les espaces de discussions en petits groupes plus importants. Le débat y est beaucoup moins présent : on ne fait pas 5 propositions en même temps. Il n'y a qu'une seule proposition à étudier à la



fois.

C'est un problème dans les assemblées des « indignés » où l'on peut entendre parfois plusieurs contre-propositions avant même de voir si l'une d'entre elle ne pouvait être améliorée pour un consentement de tous, ce qui peut faire que la meilleure proposition soit ignorée au bénéfice de la dernière entendue.

D'un autre côté, les assemblées des « indignés » permettent grâce à l'usage des signes de mieux percevoir ce que pense l'ensemble de l'assemblée. Elles font face à des réflexes acquis qui nous ont appris à imposer notre point de vue, à confronter les opinions, à partir du principe que tous les points de vue se valent alors que l'on est pas tous également concernés ou touchés par les décisions.

Nous allons donc essayer de présenter une troisième méthode ici en identifiant des moments au sein même de la prise de décision durant lesquels l'assemblée va « changer de forme », pas forcément physiquement, mais dans sa méthode de travail. L'objectif majeur de cette méthode va être d'éviter d'entendre dans le même moment plusieurs propositions différentes qui vont mener à en ignorer certaines.

Il est tout à fait possible de créer des formes mixtes et toute méthode évolue par l'expérimentation, tout comme elle s'adapte au contexte et aux personnes.



D'ACCORD



PAS D'ACCORD



ON SE DÉTEND !



DÉJÀ DIT



PARLE PLUS FORT



JE NE COMPRENDS PAS
MAIS JE NE BLOQUE PAS



DEMANDE DE PAROLE



DEMANDE DE



POINT TECHNIQUE

POUR QUE TOUT LE MONDE PUISSE ÊTRE ÉCOUTÉ, NOUS ÉVITONS DE MANIFESTER BRUYAMMENT NOTRE ACCORD OU NOTRE DÉSACCORD AVEC LA PERSONNE QUI INTERVIENT.

A LA PLACE, NOUS UTILISONS DES GESTES

(CRÉDIT IMAGE : PARIS.REELLEDÉMOCRATIE.NET)



A propos des signes visuels employés dans notre méthode

Nous indiquons ici un exemple de plaquette de signes visuels pour assemblées tirée du site des indignés de Paris, toutefois elle n'est là qu'à titre indicatif et il faudra créer vos propres signes visuels idéalement.

Nous employons dans notre méthode des signes qui ne sont pas présents dans les plaquettes présentées ici :

- Un signe pour indiquer que l'on a plein d'énergie et de bonnes idées d'atteinte de consentement de tous.
- Un signe pour indiquer que l'on a besoin de clarifications et de précisions sur ce qui a été dit.
- Un signe pour indiquer que l'on a des idées d'amélioration pour la proposition.
- Un signe pour indiquer qu'on a des arguments qui s'opposent à la proposition, une objection argumentée, ou des conditions à sa mise en œuvre, en fonction du moment où il est employé.
- Un signe pour dire que ce qu'on allait dire a déjà été dit, et qui annule une demande de prise de parole.

L'emploi d'un signe visuel pour demander des « clarifications » sur la proposition, ou sur ce qui put être dit est très important, car pour pouvoir se mettre d'accord, il faut vraiment avoir à l'esprit tout ce qui est essentiel pour chacun, et beaucoup de désaccords émergent d'incompréhensions.

Il n'est pas forcément utile de répondre aux clarifications vers toute l'assemblée, il y a deux types de clarifications :



- Celles qui demandent à répéter ou à mieux comprendre des éléments déjà dits
- Celles où il faut préciser quelque chose qui n'a pas été dit, comme le pourquoi d'un détail de la proposition, ou des détails de sa mise en application, etc.

Dans le premier cas, les animateurs peuvent répondre à des clarifications de petits groupes directement en leur rappelant ce qui été dit. Si par contre, il s'agit de préciser des choses non dites, il faut les partager de préférence avec l'ensemble de l'assemblée.

D'autres signes peuvent donc être employés que ceux indiqués sur la plaquette, et n'hésitez pas à vous adapter à vos besoins. Il est très utile d'avoir une grande plaquette que tous peuvent voir qui présente les signes, ainsi qu'un grand tableau que chacun peut lire qui va partager les informations que tous doivent avoir en tête.

Il faut généralement favoriser toujours l'autogestion : faites que les présent aient des espaces pour se parler entre eux, et répondent par eux-mêmes à leurs propres problèmes en s'entraïdant, qu'il s'agisse de clarifications ou de résolution d'objections argumentées.



Processus recommandé de prise de décision en assemblée de masse

Présentation de la proposition

Il est important de connaître le temps que l'on a pour prendre la décision qui va être déterminant.

Présenter une proposition à une assemblée doit préférablement comporter :

- Le quoi (la proposition en elle-même)
- Le pourquoi (la problématique qui a amené la proposition)
- Le comment (comment serait appliquée la décision si elle passe telle quelle)

Si ces informations ne sont pas partagées, l'atteinte du consentement est beaucoup plus difficile puisque des objections se feront sur la faisabilité, les motifs, etc.

Petit espace d'utilisation des signes, et de parole en petits groupes (3-5 minutes)

Immédiatement, il faut avoir une idée de ce que pense l'assemblée, mais plutôt que donner immédiatement la parole aux gens, laissez les exprimer entre eux ce qu'ils pensent de la proposition, pour avoir le retour de ceux qui les entourent, et affirmer leur point de vue.

Cela va aider la personne qui veut s'exprimer qui n'a pas à affronter directement toute une assemblée, mais déjà quelques-uns autour d'elle pour tester si ce qu'elle a à dire est clair.

Une personne intimidée peut aussi partager son point de vue pour que quelqu'un d'autre l'exprime, plutôt que de ne jamais oser l'exprimer face à une toute assemblée.



Cela permet aussi de s'habituer à changer la forme de l'assemblée, ce qui sera très utile.

Cela peut permettre de faire répéter par les gens autour de soi, quelque chose qui a été mal entendu.

A ce moment-là, on ne va pas encore considérer qu'il existe des objections puisque la proposition n'a pas eu la chance d'être amendée. La proposition la plus juste ne peut émerger que de l'assemblée, et c'est à partir du moment où une proposition émerge de l'assemblée que peut exister une objection argumentée en tant que telle.

Avant, il s'agit de réactions plus ou moins fortes destinées à ce que l'assemblée s'approprie la proposition, et la fasse sienne.

Nous ouvrons donc un espace où l'assemblée va employer les signes visuels et « tester » ses premières réactions sur la proposition en petits groupes immédiatement. Durant cet espace, il est presque certain que des oppositions sont déjà là, et que des idées pour améliorer la proposition sont déjà prêtes, à moins que l'on soit face à un consentement direct de tous.

Ces petits groupes peuvent s'arranger entre eux pour que l'un d'eux prenne la parole afin de dire ce que le petit groupe pense. Mais il est possible qu'ils souhaitent tous s'exprimer dans un même petit groupe.

Les demandes de précisions par contre devraient avoir la priorité : on peut y répondre directement à ce moment-là, et toute l'assemblée est concernée. Les preneurs de parole identifient donc en priorité ces signes et la parole est donnée à ces personnes, puis ceux qui ont présenté la proposition y répondent.

Les preneurs de parole notent les demandes de parole à la fin de cet espace, on remarque dans l'assemblée s'il y a des idées d'amélioration, et des oppositions fortes qui sont maintenues généralement par le signe bras en croix en l'air.

Les demandes de prise de parole classiques qui ne sont pas identifiées comme « amélioration » ou « opposition » doivent requérir des preneurs de parole d'identifier la demande :



traite-t-elle du sujet en question ? (un sujet à la fois) Nous verrons dans la gestion des rôles l'attitude à tenir dans ce cas.

Premier tour de parole de prises d'informations

L'objectif de ce moment va être de prendre un maximum d'informations pour que l'assemblée construise sa proposition : il faut donc écouter les idées d'amélioration et les oppositions et surtout leur pourquoi.

Généralement les réactions ont déjà été diluées par les petits groupes, et souvent cumulées sur des mêmes personnes pour chaque petit groupe, ce qui aide à fluidifier l'assemblée.

Il est très important que les présents lorsqu'ils s'expriment parlent à l'ensemble de l'assemblée, et surtout pas en regardant le facilitateur ou la facilitatrice exclusivement. C'est l'assemblée et ses réactions qu'il faut regarder.

Il arrive souvent que quelqu'un exprime quelque chose qu'on avait l'intention de dire, dans ce cas les preneurs de prise de parole identifient ceux qui n'ont plus besoin de s'exprimer.

Il n'y a pas lieu d'entendre des « débats ». Ce moment existe pour prendre des informations brutes qui vont permettre de bâtir la meilleure proposition.

Il est très important que le facilitateur résume régulièrement l'ensemble de ce qui a été énoncé, afin que ceux qui prennent la parole ajoutent des informations, plutôt que de répéter ce qui a été dit.

Il est conseillé de répondre à tout ce qui a été énoncé lorsqu'on prend la parole, et pas uniquement à la proposition initiale, en ajoutant aux nouvelles propositions sa propre idée d'amélioration. L'usage des signes durant ce tour de parole devrait être limité aux besoins de clarifications, afin que celui qui s'est exprimé soit certain que tout le monde a compris ce qu'il essayait de dire.

Normalement ce sera facilité par le fait qu'il est pu « tester » ce qu'il avait à dire en petits groupes au préalable.



A la suite de ce tour, on est censé avoir entendu à peu près toutes les opinions importantes existantes dans l'assemblée à propos du problème à résoudre et de la proposition amenée.

Résumer le tour de parole et vérifier que les opinions importantes sont connues de tous

A la fin du tour, le facilitateur résume avec l'aide du ou des rédacteurs l'ensemble du tour de parole en appuyant les oppositions qui étaient essentielles pour les participants. Puis il énonce les idées d'amélioration qui ont été proposées.

Il vérifie à l'aide de son équipe auprès de l'assemblée que les opinions importantes ont toutes été énoncées au travers de ce résumé, en repérant grâce au signe d'opposition durant ce résumé si quelqu'un a été ignoré alors qu'il considère que c'est essentiel, ou mal compris.

Il est très important que les opinions essentielles soient connues de tous. Sinon, des débats vont se créer immédiatement. La bonne circulation de l'information est la clé qui permet de nous mettre d'accord.

Espace d'appropriation de la proposition (discussions libres 3-5 minutes)

Puisque l'assemblée a maintenant toutes les informations utiles des points de vue des présents, chacun est véritablement maître de la proposition et peut avoir d'excellentes idées. Mais avant de les entendre, il est bon de les « tester » en petits groupes, et de vite les adapter afin qu'elles soient plus claires, plus complètes, et de s'assurer qu'elles prennent en compte toutes les choses importantes énoncées.

Il y a ici 3 cas de figure qui peuvent émerger :

- Soit on s'écarte beaucoup de la proposition initiale qui a créé beaucoup d'oppositions. Dans ce cas, il faudra certainement la retravailler. Cela peut se faire de façon improvisée immédiatement par petits groupes mais le processus va s'allonger, ou cela peut être reporté et donné à un sous-groupe



de travail, puis représenté à la prochaine assemblée. De toute façon c'est l'assemblée qui va décider au consentement de tous de la meilleure conduite à tenir.

- Soit l'assemblée s'est appropriée la proposition immédiatement, et n'aura une fois qu'elle aura bâti sa proposition que peu d'objections à traiter.
- Soit il y a un ou plusieurs idées magiques qui vont émerger immédiatement parce que la proposition était très bien travaillée. (gesticulations pleines d'énergie d'idée de consentement de tous). S'il y en a plusieurs, c'est généralement gagné, la proposition était assez travaillée.

Les preneurs de parole remarquent en priorité les gesticulations indiquant des personnes qui pensent avoir des idées suffisantes pour un consentement de tous, elles sont très bien passées auprès de leur petit groupe qui les a encouragées fortement.

S'il n'y en a pas, nous entrons dans l'un des deux autres cas de figure : le report de la décision immédiat, ou la construction de la proposition finale de l'assemblée.

Dans ce cas-là, cela dépend du temps alloué à la prise de décision par l'assemblée. Le facilitateur demande généralement à l'assemblée si elle préfère entrer dans la phase de construction de la proposition commune, ou s'il vaut mieux reporter la décision en tirant le bénéfice de toutes les informations acquises pour la rendre meilleure.

L'ouverture d'un espace de construction d'une proposition commune peut prendre différentes formes, et peut durer 20 bonnes minutes. C'est pour cette raison que le temps requis à la prise de décision est très important et détermine le processus.

Le temps alloué jusque-là n'aura de toute façon pas été perdu, puisque l'assemblée aura donné toutes les informations utiles pour bâtir une meilleure proposition.

Bien sûr, quelqu'un peut avoir une idée « magique » qui va déclencher quelques objections argumentées, ce n'est pas un problème : elles seront vite intégrées. Si une idée considérée



magique déclenche beaucoup d'objections lorsque l'on « prend la température » au travers des signes, c'est que la personne et son groupe n'ont pas considéré des informations essentielles, et que l'idée n'était pas si bonne que ça. Dans ce cas, il faut revenir à l'un des deux autres choix : le report, ou la construction de proposition finale.

Remarquez que jusqu'à présent à moins d'un consentement direct de tous, nous ne sommes pas réellement entrés dans une phase de prise de décision finale, et la différence est majeure car ensuite, les préférences individuelles ne seront plus prises en compte comme c'était le cas jusqu'à présent : seules les objections argumentées, et les conditions requises à la décision au consentement de tous seront considérées.

C'est une fois la proposition bâtie que nous allons donc entrer dans la phase des conditions requises à la décision : oui sous telles conditions, et non parce que...

Cas 1 : Gesticulations et idée de consentement de tous

Les preneurs de parole identifient donc des demandes de prise de parole pour des idées de consentement de tous.

Il y a deux écoles ici :

- Soit les personnes qui ont ces idées se mettent d'accord entre elles rapidement (5 minutes maximum généralement) pour ne présenter qu'une seule proposition amendée, qui va tirer le bénéfice de toutes les autres.
- Soit on emploie le principe d'émergence c'est-à-dire qu'on prend la première qui se présente. Ça dépend des assemblées et de leurs préférences. Il est en tout cas préférable de ne pas traiter plusieurs propositions différentes en même temps.

Une proposition peut toujours être additionnée des bonnes idées des autres, mais lorsqu'on en traite plusieurs, on va ignorer des bonnes idées en les mettant en compétition. Lorsqu'on a plusieurs idées qui veulent se confronter, il est préférable qu'ils se mettent d'accord entre eux, avant de faire réagir toute l'assemblée.



S'ils ne peuvent pas se mettre d'accord entre eux, comment pourraient-ils mettre d'accord toute une assemblée alors qu'ils en font partie ? Si ce cas émerge, c'est qu'ils vont vouloir mettre en compétition leurs idées pour faire valoir celle qui a le plus de retours positifs, et nous entrons dans un consensus.

Mais c'est surtout souvent causé par des conflits qui ne sont pas liés à l'intérêt collectif : des problèmes personnels entre les individus, des groupes d'affinités qui veulent s'imposer, des non-dits intéressés vis-à-vis de la proposition en cours, etc.

Dans ces cas-là, le consentement devrait se faire en amont de la décision à prendre sur une règle plus générale limitée dans le temps, ou dans un processus de résolution de conflits par traitement des tensions qui est différent d'un processus de prise de décision qu'il faudra reporter.

On peut les faire parler entre eux depuis leur place, ou les déplacer pour qu'ils forment un sous-groupe et s'entendent rapidement. C'est donc une petite discussion libre rapide où ils se présentent leurs idées, et en sortent avec une commune. Si le reste de l'assemblée écoute, elle va vouloir réagir et donner son point de vue c'est tout à fait normal, mais il vaut mieux prendre 5 minutes de rapides discussions libres entre eux, avant de donner la parole à tout le monde.

Une fois cette phase terminée, nous avons obtenu une proposition commune qui va entrer dans la phase des conditions requises à la décision au consentement de tous et où pourra participer.

Cas 2 : espace de construction d'une proposition commune (10 à 20 minutes)

Il existe plusieurs méthodes pour obtenir une proposition très forte tous ensembles. Toutefois, elles dépendent de problématiques logistiques qui ne sont pas toujours idéales lors d'assemblées de masse dans la rue: on peut se lever, envoyer des gens pour passer d'un groupe à l'autre et faire valoir toutes les idées importantes à tous les groupes, aller vers ceux qui avaient de fortes oppositions et discuter avec eux. Récupérer les fruits des discussions de chaque sous-groupe, etc.



Il y a beaucoup de méthodes possibles qui, à l'image des world café, vont permettre de bâtir une proposition assez solide pour déclencher très peu d'objections qui seront ensuite intégrées.

Il est donc préférable d'avoir un espace qui puisse permettre de se déplacer, et de s'agencer, en fonction des besoins. Plus l'espace alloue des changements de forme de l'assemblée et plus il permettra d'être efficaces.

Nous allons prendre le cas le plus difficile où les gens ne peuvent pas trop être déplacés pour entrer dans cet espace de construction. Dans ce cas-là, Il est conseillé que les groupes passent par plusieurs petits moments successifs :

- 5 minutes pour des discussions en petits groupes, et que chaque groupe recherche des idées.
- Lorsqu'une personne veut parler à l'assemblée, c'est pour lancer une proposition.
- L'assemblée reparle en sous-groupes 5 minutes avec l'aide de la proposition lancée.
- Une autre personne peut demander à parler à l'assemblée avec une autre proposition, mais après avoir laissés les groupes réfléchir à celle qui a déjà été formulée (sinon elle est ignorée et c'est mauvais).
- On refait un espace de 5 minutes pour parler en sous-groupes.
- Une autre proposition commune émerge, et on prend la température au sein de l'assemblée.

Généralement après ces passages successifs, on va trouver une proposition qui soulève beaucoup moins d'objections argumentées qu'au départ. Il est possible d'en avoir encore, et tant mieux, la décision n'en sera que meilleure. Toutefois à partir de ce moment, les préférences individuelles ne seront plus prises en compte. Seules les objections et les conditions requises à la décision seront considérées.

Adaptez-vous évidemment à votre assemblée, mais surtout fluidifier



la circulation de l'information un maximum, et n'hésitez pas à résumer et répéter ce qui a été mis en avant comme étant essentiel pour les présents.

La dernière proposition lancée va ensuite passer à l'épreuve des objections argumentées, et des conditions requises à la prise de décision

A partir de ce moment, nous avons normalement incorporé les informations subjectivement : nous ne savons pas réellement celles qui sont essentielles dans la proposition finale. Il faut à présent découvrir l'objectivité de la réalité d'objections argumentées ou de conditions essentielles.

Seuls vont prendre la parole ceux qui exigent que certaines conditions soient remplies dans la proposition pour qu'elle passe, et ceux qui ont des sonnettes d'alarmes fortes à la proposition telle quelle à expliquer.

Nous allons relever toutes les conditions essentielles, et toutes les argumentations d'objections, avant de finaliser le processus.

Normalement, si le processus a bien été réalisé, il y en a peu, puisque chacun a pu faire valoir à plusieurs reprises de ses préférences, et ce qui compte pour lui, et que la proposition a déjà été améliorée une ou plusieurs fois avec une participation de chaque individu.

Une fois toutes les conditions et les objections relevées, le facilitateur ou le rédacteur les énonce à l'assemblée afin de vérifier que toute objection et toute condition est citée. L'ensemble de l'assemblée doit les avoir en tête et les prendre en compte nécessairement. S'il y en a trop pour qu'on puisse les retenir toutes, c'est que la proposition mérite d'être retravaillée.

Espace d'amélioration de la proposition finale (10/15 minutes)

Une fois les conditions requises à la décision juste récoltées, un espace de discussion va être ouvert afin d'intégrer tous ces éléments dans la proposition amendée présentée plus tôt.



Et nous allons retrouver la structure de la phase de construction de la proposition, à la différence que les préférences ne devront pas être prises en compte et que l'on relèvera uniquement les objections restantes.

- Des discussions en petits groupes, et que chaque groupe intègre les objections.
- Lorsqu'une personne veut parler à l'assemblée, c'est pour lancer une proposition finale qui intègre toutes les objections.
- On vérifie qu'il n'y a plus d'objections et s'il y en a encore, on les écoute et l'assemblée reparle en sous-groupes 3 à 5 minutes pour les intégrer.
- Une autre personne peut demander à parler à l'assemblée avec une décision finale qui prend en compte la ou les objections restantes, mais après avoir laissés les groupes réfléchir à ce qui a été énoncé.
- On vérifie qu'il n'y ait plus d'objections argumentées.
- On valide, ou alors on accepte un consentement à 90 ou 95% de tous.

Évidemment à ce stade il est préférable plus que préférable que la personne ou le sous-groupe qui énonce une sonnette d'alarme fasse une proposition elle-même qui puisse la satisfaire, et prendre en compte tout ce qui a été énoncé.

Si sa proposition déclenche de nombreuses nouvelles objections, c'est que cette personne, soit ne fait pas passer l'intérêt collectif en premier lieu, soit elle n'apprécie pas le processus, soit elle réclame un report que l'assemblée peut refuser, si vraiment cette personne ou son groupe sont complètement isolés et qu'il y a des soupçons de non-respect de l'intention commune.

Célébration

La célébration est particulièrement importante en assemblée, elle permet de réaliser que tous ensemble nous avons trouvé la décision la plus juste possible, que nous aurions été incapables de trouver



sans l'aide et la participation de tous les présents. C'est le moment pour sortir les cris de guerre ou les cris de joie, et faire résonner les murs de la ville, ou les arbres dans la nature. De déclencher une pause musicale s'il y a des artistes présents, de sortir les sourires, les acrobaties et les clowns, etc.

Commentaires sur le processus explicité

Ce processus se différencie d'un processus classique des mouvements 15M que nous avons pu rencontrer en trois points particuliers :

- Une seule proposition est traitée à la fois, ce qui évite d'ignorer une proposition reçue en laissant le temps de réfléchir sur elle à chaque fois, avant d'en relancer une autre. Ignorer une proposition c'est ignorer une personne, et c'est faire qu'elle n'ait pas de raison d'avoir été énoncée. Il est catastrophique d'entendre à l'affilée plusieurs propositions différentes durant la prise de décision finale, et entraîne des frustrations considérables en privilégiant les derniers à s'exprimer ce qui n'a pas de sens et pousse les gens à se répéter.
- Plus d'intelligence collective est déployée en multipliant les moments de discussions libres en petits groupes et chacun s'exprime ainsi beaucoup plus souvent.
- Trois moments entièrement différents existent dans la prise décision :
 - Le premier où l'on va partager tous ensemble les informations de ce que pense et veut l'assemblée sur la proposition.
 - Le second où l'on prend en compte tous types de réactions, y compris les préférences individuelles, pour bâtir une meilleure proposition issue de l'assemblée.
 - Le troisième, où seules les conditions essentielles à la décision, et les argumentations des objections seront considérées pour atteindre le consentement de tous.

Cela permet de bien faire la part des choses en partageant plus clairement les informations utiles. Ensuite, d'améliorer la proposition au travers de



l'assemblée grâce à toutes ces informations et toutes ces préférences. Pour enfin, découvrir la décision la plus juste en prenant en compte uniquement les objections argumentées.

Évidemment, c'est un exemple de processus qui est améliorable et dépend du temps alloué à la décision, du type d'assemblée et de sa raison d'être, et des préférences de chaque présent de l'assemblée. Mais la différenciation de moments à l'intérieur même du moment de la prise de décision va faciliter théoriquement considérablement l'atteinte d'un consentement de tous dans tous les cas.

Cas particuliers de prise de décision

Il existe des propositions différentes des autres comme nous l'avons déjà mentionné : par exemple la validation d'un texte, ou le choix d'un logo, ne sont pas traités de la même manière que le choix d'une grande règle de fonctionnement.

L'emploi des votes préférentiels ou des votes à choix multiples peut être considéré en cas de choix multiples type logos, ou travail d'ordre créatif, afin de voir où l'assemblée préfère diriger son attention afin de donner ses idées d'améliorations.

Ce n'est jamais une décision finale qui obtenue par vote : c'est simplement le choix d'une base de travail à améliorer pour l'obtention d'un consentement de tous.

L'utilisation de versions de documents est très utile pour avancer dans le consentement de tous. Un texte n'est jamais parfait, et à l'image des logiciels open source on peut faire des versions du texte : Version 0.1 à 0.9,



jusqu'à la version 1.0 qui est la première version viable, c'est-à-dire présentable au public.

Mais cette version 1.0 n'empêche de continuer d'améliorer jusqu'à la version 2, la version 3, en passant par des sous versions. Tout comme un auteur va faire des secondes éditions à son livre.

L'emploi de PADS va évidemment être requis pour tous types de documents en commun, et nous avons énoncé dans les gestions des groupes les informations utiles à prendre pour la rédaction de documents en commun.

Étape 1 de préparation de l'assemblée : récolte des informations.

Comme nous l'avons vu, les assemblées vont être totalement différentes en fonction de la raison d'être de l'assemblée.

De façon générale, rappelez-vous un élément moteur : il n'est pas possible d'avoir le point de vue le plus juste que l'on puisse avoir, sans avoir suffisamment accès aux informations liées aux décisions à prendre.

Ainsi, si vous organisez une assemblée populaire ouverte dans une ville, et que vous dites aux gens : « Gérez votre collectivité ». Il y a de fortes chances qu'ils se sentent bêtes, et incapables de faire une telle chose.

Ce n'est pas leur faute, et c'est comme ça que les hommes politiques donnent l'apparence d'être mieux à même d'accomplir ce rôle.

En réalité, on ne peut pas savoir comment gérer une collectivité sans savoir ce qui s'y passe, et les informations utiles à sa gestion.



Ainsi, si vous arrivez en disant : « Il y a 100 000 euros de budget à se répartir, un immeuble inutilisé que l'on peut récupérer pour des activités, un groupe de jeune qui veut lancer une coopérative agricole, un père de famille qui veut soigner son enfant sans avoir les moyens, un terrain où il y a des propositions pour faire un parc pour enfant ou une piscine municipale, des professeurs qui ont des livres pour faire une bibliothèque, etc. »

Les gens auront tout de suite beaucoup d'idées, et ils sauront quelle sera pour eux la meilleure décision. N'oubliez jamais qu'on ne peut pas demander aux gens de jouer une partie d'échec sans voir l'échiquier.

Donc plus vous aurez d'informations importantes à partager sur ce que vous voulez traiter comme sujet, et plus votre assemblée sera réussie. C'est aussi vrai pour une collectivité ouvrière, qui doit partager avec l'assemblée toutes les informations utiles, que pour une assemblée populaire ouverte.

Une enquête de terrain des problématiques dans la localité, des positions politiques divergentes, des besoins de la population, des idées de projets, des causes à défendre, etc. sera un plus indéniable pour réussir une première assemblée populaire ouverte.

Une assemblée de type « open-mic » peut être intéressante pour prendre des informations sur le terrain. Chacun vient y dire ce qu'il souhaite à ces concitoyens et cela donne une bonne idée de l'atmosphère générale et des problématiques locales.

Quel que soit le sujet traité et les décisions à prendre, assurez-vous d'avoir toutes les informations liées à ce sujet et à ces décisions, ou tout au moins, un maximum d'informations. Prévoyez des résumés des rapports précédents, faites le tour des groupes de travail pour voir s'il y a des



nouveautés, renseignez-vous sur les problèmes des commissions, etc.

C'est la base de toute stratégie : récoltez les informations et connaissez le terrain où vous mettez les pieds. Le choix du terrain dépend d'ailleurs souvent des informations que l'on a sur différents terrains. Et le manque d'informations est le pire désavantage stratégique qui soit : même le plus grand stratège va perdre s'il lui manque trop des informations utiles sur le terrain qu'il prétend gérer ou conquérir, et il en va de même pour chacun.

Étape 2 de préparation de l'assemblée : les équipes de gestion de l'assemblée

Vous commencez à vous préparer, il va falloir vous organiser un minimum en vous répartissant des rôles, et peut être en les faisant tourner d'une personne à l'autre, il vous sera normalement assez rapidement possible de demander aux participants de prendre des rôles.

Quelle que soit la taille de l'assemblée, il y aura besoin d'une équipe qui va se répartir 5 tâches principales.

Mais il va falloir aussi s'adapter au nombre de « compagnons », c'est-à-dire de participants à l'assemblée. Plus l'assemblée est vaste et plus l'équipe doit être importante.

1. La logistique

En fonction de la taille de votre assemblée, vous aurez besoin de plus ou moins de personnes chargées de la logistique de l'assemblée. Les exemples cités sont importants lors de la tenue d'assemblées de masse.

La logistique peut comprendre :



- Gérer le matériel : Plaquettes géantes qui affichent les signes d'assemblée, système de son, ordinateurs, caméras, connexion internet portable, sièges ou confort particulier pour les personnes à mobilité réduite ou les personnes âgées, fournir de l'eau en cas d'exposition prolongée au soleil, de quoi se couvrir en cas de pluie ou de soleil intense...
- Gérer l'espace : il est possible de dessiner un plan de l'assemblée sur le sol avec des couloirs qui vont permettre de se déplacer et des espaces pour des changements de forme de l'assemblée.

2. Les rédacteurs ou rédactrices.

Il est important de garder une trace écrite qui va servir de rapport pour l'assemblée. Les prises de décisions sont particulièrement importantes, et doivent être notifiées mot à mot. Il est préférable d'enregistrer et filmer l'assemblée en supplément, voire de la transmettre en direct sur internet (ce qui est gratuit, et relativement simple à faire avec un ordinateur équipé d'une webcam et disposant d'une connexion internet).

Deux personnes au moins sont nécessaires à cette tâche, pour pouvoir se relayer et s'entraider. Il peut être recommandé d'avoir deux prises notes de deux personnes différentes pour pouvoir comparer de leur objectivité.

Si l'assemblée se subdivise à certains moments pour travailler en petits groupes sur des décisions complexes de type texte commun, prévoyez qu'il faudra au moins un rédacteur par groupe. Vous pouvez toujours demander aux présents de participer à la prise de notes, mais les nouveaux venus auront des difficultés à être rédacteurs et participants en même temps.



3. Les preneurs des tours de parole

Situés entre les personnes dans les assemblées et le long des couloirs de passage, ils ont pour rôle de noter les demandes de prises de parole de l'assemblée. Ils sont généralement 2 à 4 personnes. Il est recommandé qu'ils portent un repère visuel qui indique leur rôle afin d'être visible pour les compagnons (participants) et qu'ils puissent leur faire directement signe.

Les membres du mouvement du 15M recommandent, pour les assemblées de masse, que les preneurs de tours de parole posent aux personnes compagnes des questions sur leur demande de prise de parole afin d'éviter des perturbations et accélérer les processus :

- 1) Est-ce bien en relation avec ce dont nous parlons?
(Rappelez-vous le sujet particulier à traiter)
- 2) Est-ce une réponse directe à ce qui s'est dit?
- 3) Accord, amélioration ou opposition ? (cette question est posée lors des recherches de consentement de masse, car certaines personnes ont le réflexe de vouloir la parole pour dire qu'ils sont d'accord, ce qui n'est pas du tout important.)

Avec cette information, les preneurs de tours de parole notent le nom ou le prénom de la personne, et si l'intervention parlée n'est pas directement liée au sujet traité, elle mettra le nom sur une liste à part (Autres sujets) afin de terminer sur le sujet en question au préalable (rappelez-vous : un sujet à la fois).

Elle informera la personne qu'elle pourra s'exprimer en dehors du temps ouvert pour l'Assemblée dans des espaces prévus à cet effet, en l'orientant vers d'autres domaines de débat et de réflexion, des espaces de discussion,



des groupes de travail etc.

Il faut un profil conciliant, positif, neutre, et patient. Ils doivent se relayer. Et dans la mesure du possible, donner la priorité dans le temps de parole à ceux qui n'ont pas encore participé.

Coordinateur des tours de parole : une ou deux personnes peuvent être ajoutées pour récupérer les demandes prises par la preneurs de tour de parole afin de les trier, et les ramener vers l'espace d'animation/facilitation en une fois afin de faciliter leur travail.

4. L'équipe d'animation

Deux ou trois personnes vont soutenir le facilitateur ou la facilitatrice pour gérer l'assemblée. La facilitation de l'assemblée est une tâche qui réclame d'être attentif et concentré à tout ce qui s'y passe, et d'avoir une écoute sincère de chaque intervention, le facilitateur ou la facilitatrice doit donc éviter d'être distrait.

Les animateurs vont donc servir de « filtres » et de support : ils vont récupérer les demandes de prise de parole, et aider la personne qui facilite à synthétiser ou reformuler les propositions et les réactions de manière objective et impartiale pour une bonne circulation de l'information.

Ils peuvent aider les personnes de l'assemblée qui auraient du mal à suivre ou des difficultés à s'exprimer en leur soufflant des tournures de phrases ou de vocabulaire, spécifier des erreurs de synthèse, ou rappeler des choses nouvelles survenus dans l'ordre du jour, etc.

Ils peuvent avoir d'autres rôles : rappeler à l'assemblée la valeur de l'intelligence collective, l'importance de l'écoute active, et le sens du consensus. Mais aussi être un appui de façon générale au facilitateur en



l'aidant s'il se perd dans les processus, en le tenant au courant du temps restant, en lui rappelant des interventions, ou en intervenant directement en cas de blocages, ou d'arrêt des discussions, ou de tensions...

5. Équipe de rotation de la facilitation

Il est possible que le facilitateur ou la facilitatrice ait besoin d'être relayée en cas d'assemblée très nombreuse. Il faut dans ces cas toute une équipe qui suive chaque prise de parole de l'assemblée : on peut difficilement faciliter une assemblée si on ne perçoit pas tout ce qui s'y passe.

La facilitation doit savoir s'adapter à l'assemblée : elle se base davantage sur le ressenti de celle-ci que sur une conformation rigide des « protocoles ».

Le facilitateur souhaite la bienvenue aux arrivants, informe de la nature et du fonctionnement de l'assemblée et présente les équipes de gestion de l'assemblée.

Il faut avoir une attitude préférablement positive et conciliante qui apaise les tensions, et savoir synthétiser sans prendre parti, mais en rappelant à tous régulièrement ce qui a été exprimé comme essentiel par certains. Une bonne empathie est un atout de taille pour la facilitation de l'assemblée.

Son rôle est donc d'assurer une bonne circulation de l'information, de respecter les processus décidés par l'assemblée ou mis en place au préalable, et de tenir au courant l'assemblée de tout ce qui se passe dans les équipes de gestion.



La technique du « Mic-check » ou microphone humain

Nous allons maintenant apprendre une technique efficace qualifiée de « microphone humain », employée par nos amis des mouvements « Occupy » et appelée le « Mic-check ». On l'emploie généralement pour parler à un très grand nombre de personnes dans des assemblées sans micro (jusque 10 000), ou pour déranger la tenue de conférences des « élites » du système, en lançant des message à tous les présents et en imposant aux autres le silence.

Cette méthode va permettre à une personne de se faire entendre par un grand nombre sans l'usage d'un micro.

Lorsque l'on prend un micro, on teste généralement qu'il fonctionne avant de prendre la parole. Aux États-Unis, on prend le micro et on prononce : « Mic-check » afin de vérifier que la voix est bien amplifiée.

Il existe dans la plupart des pays un son, ou une phrase commune, que l'on prononce lorsque l'on se saisit d'un micro pour tester qu'il fonctionne. Vous pouvez reprendre celui-ci, ou tout autre que vous jugerez utile, pour remplacer l'utilisation du terme anglais cité ici.

De la même manière, vous voulez prendre la parole et bénéficier d'une amplification de votre voix. Vous allez donc commencer par « tester le micro », en commençant par dire : « Mic-check »

Vos amis vous alors se transformer en « microphone humain » : ils vont tous répéter en même temps ce que vous venez de dire à haute voix : « MIC-CHECK ! »



Si vos amis ont répété tous en chœur et à haute voix ce que vous venez de dire, le micro fonctionne.

A partir de là, vous allez pouvoir commencer par dire une phrase : « Nous allons commencer la tenue d'une assemblée populaire. »

Vous marquez une pause à la fin de votre phrase, afin qu'elle puisse être répétée par vos amis tous en chœur : « NOUS ALLONS COMMENCER LA TENUE D'UNE ASSEMBLEE POPULAIRE »

Vous venez déjà d'attirer l'attention ! Une fois que vos amis ont terminé de répéter la phrase, vous enchaînez immédiatement : « Cette assemblée est ouverte à tous... » Pause. « CETTE ASSEMBLEE EST OUVERTE A TOUS »

Parlez avec votre cœur, lorsque vous êtes en manque d'inspiration, passez la main en cessant simplement de parler ou en donnant la parole à quelqu'un d'autre : n'importe qui peut à son tour se servir de ce micro.

Il suffit que quelqu'un dise la phrase clé : mic-check dans l'exemple cité, pour que nous la répétions tous, puis que nous répétions tous en même temps les phrases que cette personne va exprimer.

Lors des vastes assemblées, le mic-check va faire des vagues successives : les personnes proches de vous vont répéter ce que vous dites, et celles qui commencent à entendre moins bien vont se mettre à répéter à leur tour avec un décalage comme un écho. Cela fonctionne bien même en très grand nombre de façon étonnante.

Bien entendu, pour la tenue d'assemblée de masse, un matériel de son ne sera tout de même pas un luxe, mais cette technique sera tout de même utile. Elle a en plus l'avantage d'être très ludique et d'attirer superbement



l'attention des passants.

Très simple à maîtriser, elle trouvera d'autres utilités quotidiennes avec vos amis et camarades dès que vous ressentirez le besoin de vous faire entendre...

L'ordre du jour dynamique en assemblée

Là encore, plusieurs écoles existent : parfois préparé à l'avance, parfois improvisé, parfois préparé puis validé en assemblée. Les règles qui détermineront les sujets abordés par l'assemblée sont de toute façon régies par l'assemblée elle-même.

Il est possible de prendre le temps d'obtenir le consentement de l'ordre du jour de l'assemblée à chaque fois, en utilisant un processus accéléré tel que celui explicité plus tôt. Mais pour gagner du temps, étant donné le nombre de participants, d'autres méthodes ont également été imaginées qui permet de créer un ordre du jour dynamique c'est-à-dire géré par les participants précédents qui ont travaillé dans les commissions et les groupes de travail, sans avoir à refaire un consentement généralisé.

Chacun emploiera les méthodes qu'il préfère, nous partagerons ici ce document que nous trouvons très bien fait pour avoir les clés d'un ordre du jour dynamique en assemblée.

Extrait du document « Guide rapide pour la dynamisation des assemblées populaires » du site takethesquares.net

Quel est le programme, l'ordre du jour d'une Assemblée? A quoi sert-il ?

L'ordre du jour est un résumé des sujets qui seront traités à



l'Assemblée. Point par point, il recense tous les sujets important à traiter. Il fait office de fil rouge pour l'assemblée. Le fait d'établir un ordre du jour permet également d'évaluer le temps que l'on peut accorder à chaque point.

C'est à l'équipe de dynamisation de l'organiser et de le rédiger. Il devra être clair pour la facilitatrice ou le facilitateur qui s'en servira comme guide, de contenu de base. La commission de dynamisation des assemblées ne décide pas les contenus de l'ordre du jour. Elle les met en ordre seulement avec le consentement des représentants de chaque commission, après avoir assisté à chacune des assemblées préparatoires.

C'est le sommaire, le scénario de la future Assemblée. Il doit être lu au début de l'Assemblée dans le but de maintenir les participants informés, et d'impliquer les participants. Avec l'expérience de chaque Assemblée, nous allons améliorer la conception de cette liste et repérer peu à peu les questions considérées comme plus ou moins importantes.

Nous recommandons dans la préparation, de fixer une limite de temps sur la durée de l'ensemble selon les sujets et le nombre de participants. Si elle se prolonge trop, nous perdrons la concentration et nous risquons de ne pas être productifs.

** Exemple Pratique d'un schéma type possible pour une assemblée.

**

- 1- Mots de bienvenue et Introduction positive pour les participants. On explique que l'Assemblée est la célébration effective du pouvoir populaire.
- 2- Résumé des consensus atteints lors des assemblées précédentes, et les sujets qui peuvent être restés en attente à la séance précédente.
- 3- Présentation des équipes de Dynamisation de l'Assemblée qui va commencer. Rôles de chaque personne.
- 4- Explication du concept "Assemblée". Nous ne votons pas, nous consensuons.



- 5- Explication du concept du consentement. Explication du processus pour parvenir à un consentement indirect.
- 6- Donner un exemple pour les prises de parole et l'utilisation des canaux de communication (Tour de Paroles - Facilitateur - rédacteur, outils de communications, etc...)
- 7- Rappel des Signes Communs permettant une expression libre tout en préservant une belle qualité d'écoute.
- 8- La lecture de l'ordre du jour, pour information.
- 9- Le Tour des Commissions et Groupes de Travail SANS propositions à consensuer. Seulement les renseignements qui ne nécessitent pas de consentement. Il est souhaitable qu'un représentant de chaque commission ou groupe de travail puisse assister à la réunion préparatoire de l'Assemblée afin de mieux organiser l'ordre de contenu. (Liste)
- 10- Tour des Commissions et Groupes de Travail AVEC des propositions pour l'Assemblée. (En cas de ne pas réussir l'atteinte d'un consentement direct, le processus démarre puis on décide de le mener à terme ou de reporter.
- 11- Après les décisions à prendre, on partage les avis importants : Informer l'assemblée via des informations d'intérêt général, les dernières nouvelles concernant le mouvement, etc.
- 12- Tours de DIVERS. La parole est libre ici. Chacun tour à tour peut est libre de prendre la parole pour dire ce qu'il veut.

!Au cours de ce tour, ne pas ouvrir les tours de paroles de débat. La parole reste unilatérale ici. Si des propositions importante sont évoqué redirigé l'orateur vers les commissions, et groupes de travail correspondant.

!Annoncer la clôture des tours de paroles de DIVERS, si c'est nécessaire pour épuisement ou manque de temps. Avant de le faire, indiquer à ceux qui sont concernés qu'ils pourront s'exprimer à la prochaine Assemblée, et que leur nom sera conservé.

- 13- Conclusions et information aux citoyens du lieu et de



l'heure de la prochaine Assemblée.

- 14- Ne pas hésiter à transmettre des messages de motivation et rappeler à tous ce qui nous unit. Il est important de se quitter dans un climat optimiste qui laissera une bonne impression parmi les personnes dans l'Assemblée.
- 15- Au revoir et merci. (+ Bref message de motivation. Conscience commune. Encouragements.)

Choix de responsables exécutifs en assemblée ?

Le cas ne s'est jamais présenté que l'on ait besoin d'un ou plusieurs responsables exécutifs choisis lors d'une assemblée. Généralement on choisit des groupes dans les assemblées qui auront des rôles et des fonctions précises, puis c'est dans ces groupes que sont choisis des responsables exécutifs.

Toutefois, on peut indiquer à titre indicatif des idées qui peuvent permettre de tels choix en cas de nécessité. Nous savons qu'au Mexique, des assemblées ont choisies un responsable exécutif de terrain.

On peut imaginer que l'on ait besoin d'un représentant ou plusieurs pour une assemblée dans des cas que nous n'avons pas encore eu l'opportunité de vivre. Et donc il n'a pas été possible de profiter de l'intelligence collective et de l'apprentissage du contexte réel pour avoir des idées suffisamment fortes.

A titre théorique, on peut considérer que s'il s'avère qu'il faut choisir des responsables à haute responsabilité, le principal problème se situera dans le



fait que dans les assemblées tout le monde ne se connaît pas. Ce qui pose problème à l'utilisation d'un processus similaire au vote sans candidat. Le principe du vote sans candidat est que les gens qui veulent du pouvoir ne peuvent pas se présenter pour l'obtenir ce qui est très intéressant, on est porté vers les responsabilités mais on ne se met pas en avant pour les obtenir.

Dans tous les cas, on imagine mal quelqu'un qui n'est pas actif dans des groupes de travail ou des commissions prendre de telles responsabilités. En conséquence la personne adéquate sera connue au moins dans des sous-groupes de l'organisation.

On peut donc envisager une méthode garde la qualité première d'un vote sans candidat en utilisant un système de « filtre » avec des votes sans candidats dans les sous-groupes, qui vont porter des candidats qui ne se seront pas présentés au préalable, et qui seront présentés à l'assemblée avec les raisons du choix de chaque groupe.

Le processus complet pourrait prendre une forme de ce type :



- La création d'une commission ouverte dont le travail sera fera évidemment de façon transparente pour établir des propositions de fonction, qualités requises et durée de mandat.
- La prise de décision au consentement de tous de la fonction, qualité requise, et durée de mandat.
- Ensuite la répartition de l'assemblée en groupes qui se connaissent afin de faire les processus suivant des votes sans candidats (chacun choisit une personne dans sous sous-groupe et explique les raisons de son choix. On peut changer de vote au second tour après avoir entendu les arguments de chacun, puis la personne choisie a le consentement de tous les individus du sous-groupe).
- Chaque sous-groupe vient présenter la personne choisie, et surtout pourquoi ils ont choisi cette personne-là, à toute l'assemblée.

A partir de ce stade, nous avons peu de candidats restants, et aucun n'a demandé à la base à être candidat.

Il est ensuite assez difficile pour les sous-groupes de savoir qui est le meilleur, mais ils savent qu'ils auront le contrôle de toute façon sur le candidat choisit et pourront le changer en cours de mandat si l'assemblée le désire.

Il y a plusieurs possibilités envisageables :



- Les sous-groupes se réunissent à nouveau et peuvent changer leur vote à la lumière des arguments entendus et des personnes supplémentaires qui sont devenues « candidats » car consenties par chaque sous-groupe, et on poursuit une sorte de vote sans candidat d'assemblée.
- En fonction du temps que l'on a, on peut demander à chaque candidat d'aller se présenter à tous les sous-groupes qu'il ne connaît pas, puis faire des prises de température pour voir qui soulève le moins d'objections après qu'ils se soient présentés.
- On peut envisager que les candidats restants font un vote sans candidat entre eux.
- Le consentement de tous peut émerger en donnant la responsabilité à plusieurs des candidats afin qu'ils se contrôlent l'un l'autre. D'ailleurs deux choix dans un tel cas de responsabilité exécutive, voire trois choix, peut être intéressant.

Tout ceci est de l'ordre entièrement théorique, et sans doute la meilleure solution est encore que chaque assemblée commence par consentir à un processus de choix d'un responsable qui lui est propre.

Ainsi, l'intelligence collective donnera la meilleure solution dans le contexte précis où se trouve l'assemblée, et elle fera ce qu'elle estime le mieux et le plus nécessaire.



Le Nous

Nous allons entrer dans une partie qui réclame le temps de la réflexion que sont les méthodes de gestion pour des collectivités et des systèmes complexes dans le respect des caractéristiques de l'horizontalité. Un groupe de nombre raisonnable n'a pas de besoin urgent d'être plus clair sur ses valeurs, ses règles ou ses objectifs. Il n'a pas non plus obligation de partager en temps réel ses informations avec un ensemble plus large. C'est lorsque nous allons grandir que déployer notre énergie tous ensembles va se complexifier.

Il faut donc apprendre à préciser l'intention commune qui va permettre à notre ensemble de s'agrandir tout en respectant sa raison d'être. Ou simplement pour pouvoir s'unir avec d'autres ensembles qui adoptent des fonctionnements similaires. Cette intention commune peut être tacite dans un groupe où les individus se connaissent directement, mais elle doit être clarifiée à un moment ou un autre afin d'être assurés que nous partageons et comprenons le motif de l'existence de notre collectivité.

Même un groupe ouvert doit se définir : une assemblée ouverte dans une ville peut aussi bien servir de corps légiférant des règles de la cité que d'espace de discussions libres. Elle peut prendre ainsi différentes formes mais doit avoir conscience de la raison de son existence.

A titre d'exemple, nous avons vu des assemblées ouvertes désireuses de régir des groupes de travail de la société civiles, alors même qu'elles étaient récupérées par des partis politiques. Se définir permet de s'assurer de ne pas pervertir la raison pour laquelle nous avons besoin d'une telle



assemblée populaire ouverte.

D'autre part, respecter des règles préexistantes dans un groupe horizontal lorsqu'on le rejoint n'entre pas en contradiction avec l'horizontalité elle-même. Par contre, s'il ne nous est pas possible de changer ces règles à un moment ou un autre, c'est que le groupe n'est pas horizontal. Des règles évolutives et la recherche d'un consentement de tous signifie que nous pourrons prendre part à l'amélioration de ces règles au moment opportun.

Dans les petits groupes, le « Nous » se définit donc naturellement au travers de l'esprit de groupe et d'un contrat social tacite ou explicite. Lorsque l'on veut créer une organisation ou une large collectivité, il est très important de bien définir certains fondamentaux de notre organisation.

Qu'est ce qui relie les membres de notre organisation entre eux ? Quelles sont nos valeurs et pourquoi sommes-nous ensemble ? Comment travaillons nous ensemble ? Vers où concentrera-t-on nos énergies ?

Il y a 3 éléments pour préciser un « Nous » :

- La raison d'être de l'organisation.
- Le fonctionnement général de l'organisation, ou cadre de travail général, ou constitution et règlement intérieur général.
- La vision stratégique commune.

Ces 3 éléments représentent des moments différents de l'organisation : la raison d'être se place dans le passé, le cadre de travail dans le présent, et les objectifs à atteindre dans le futur. On peut aussi les schématiser ainsi : ce qui nous pousse, où l'on en est, et ce qui nous tire.

Nous avons déjà beaucoup discuté du principe de raison d'être, qui reste assez flou, mais qui a pour fonction de définir l'essence de l'organisation,



et également discuté de fonctionnement et de vision stratégique.

Il n'est pas possible d'englober ici tous les types d'organisations. Mais allons tout de même essayer de voir un peu les grands principes qui permettent d'établir des fonctionnements généraux.

Constitution et règlement général de l'organisation

Une fois spécifiée la raison d'être de l'organisation, il reste à définir un mode de fonctionnement qui va permettre à plusieurs groupes et assemblées de fonctionner ensemble. Le fonctionnement général d'une organisation rendu évolutif n'a pas besoin de se projeter trop loin dans tous les possibles futurs : il doit répondre aux problématiques actuelles de l'organisation, voire celles qui se poseront dans un futur proche.

L'important n'est pas tant d'avoir un fonctionnement jugé « parfait », qu'un fonctionnement qui garde la cohésion et obtient un consentement de tous, ou un très large consensus apparent, tout en restant évolutif en étant revu régulièrement et en apprenant de nos erreurs.

Les problèmes rencontrés par l'organisation vont devenir ainsi un moteur pour perfectionner son fonctionnement.

Il y a principalement trois cas de figure à ce stade :



- Vous êtes un groupe qui va s'étendre en nombre jusqu'à atteindre un nombre important.
- Vous lancez une initiative qui va être reproduite un peu partout sans que vous ayez une stratégie ou une organisation claire les uns avec les autres.
- Vous êtes déjà une structure assez large qui souhaite devenir horizontale pour accroître votre efficacité et vous connecter aux autres structures horizontales.

Nous avons déjà différencié 3 organes particuliers qui vont composer l'organisation horizontale :

- Les commissions, qui sont chargées d'assurer le bon fonctionnement de l'organisation et des groupes.
- Les groupes de travail, d'ordres opérationnels, qui permettent à l'organisation et aux individus d'avancer vers leurs objectifs.
- Les assemblées, qui permettent des rassemblements importants qui seront notamment utiles pour prendre des décisions qui dépassent le cadre des groupes, et contrôler le travail des commissions. Elles prennent les décisions de gouvernance générale ou d'ordre législatives.

Nous différencions groupes et commissions car le travail des commissions va concerner tout l'ensemble dont elle doit aider la gestion : si les outils de communication interne d'un ensemble deviennent défaillant, c'est tout l'ensemble qui va être concerné par le problème. Si par contre un projet fonctionne mal, il ne va pas pour autant mettre en danger toute l'organisation.

Puisque leurs tâches concernent tout le monde, les commissions ont donc moins de liberté d'action que les groupes de travail qui vont pouvoir bénéficier de plus d'indépendance et d'autonomie dans leur autogestion.



A partir de ce stade, il ne nous est pas réellement possible d'englober tous les cas de figure particuliers qui établissent un règlement intérieur : les règles dépendent à la fois des individus, des outils logistiques de communication et de travail, du contexte, des apprentissages, des finances, du statut juridique, des spécificités de l'organisation...

Nous allons donc partager quelques informations de base pour spécifier un fonctionnement, avant de traiter un cas particulier qui puisse servir d'exemple : la constitution d'un mouvement social horizontal de masse.

Comme nous l'avons vu, Bernard Marie Chiquet, formateur en holocratie, explique dans ses conférences le principe de gouvernance au travers de 7 questions auxquelles chaque groupe de l'organisation répond :

- Quelles décisions faut-il prendre ?
- Qui décide de quoi ?
- Comment allons-nous décider ?
- Comment les tâches sont définies et affectées ?
- Quels processus devons-nous suivre ?
- Quelles politiques allons-nous suivre dans notre travail ?
- Comment allons-nous changer toutes ces réponses ?

Poser ces questions aux membres de votre groupe peut être une bonne base de travail afin de constituer votre organisation.



Méthode de base pour la mise en place d'un fonctionnement général horizontal ou règlement général

Comme nous l'avons déjà dit, il ne nous est pas possible de savoir mieux que vous le meilleur fonctionnement à adopter, chaque groupe a ses propres spécificités et ses propres fonctions. Partager un fonctionnement de base n'existe que pour lancer le groupe qui va rapidement le personnaliser, puisque chacun est de toute façon libre de spécifier le fonctionnement qu'il préfère et peut l'améliorer au fil des problèmes rencontrés. Grâce à l'intelligence collective que vous allez déployer, vous trouverez tous ensembles les décisions justes qui serviront d'expériences utiles pour parfaire votre fonctionnement.

Une fois que vous avez établi la raison d'être du groupe, vous êtes déjà relativement protégés quant à la pérennité de votre organisation. C'est ensuite une affaire d'auto-apprentissage, d'efficacité, et de la qualité de circulation de l'information.

Vous avez pu poser les questions indiquées plus tôt à chaque individu de l'organisation, et vous pouvez en servir pour répondre aux points suivants et établir une proposition.

Ainsi, de façon générale, vous allez devoir spécifier différentes « branches » pour votre règlement intérieur général qui vont évoluer avec l'expérience et on peut reprendre le modèle explicité dans la partie théorique du livre :



- Fonctions et des règlements des commissions générales : Selon les organisations, il n'est pas obligatoire de définir chaque commission une par une. On peut englober toute la gestion dans un « pôle » de commissions, qui vont-elles mêmes s'étendre et s'autogérer, puis se répartir les tâches au travers d'une expansion interne en se subdivisant en plusieurs sous-commissions.
- Les champs d'action et réglementations des groupes : comment crée-t-on un nouveau groupe dans l'organisation ? Y a-t-il des obligations pour les groupes ? Sont-ils laissés entièrement libres dans le respect de la raison d'être ? Doivent-ils respecter une vision stratégique commune ? Comment est gérée la réglementation d'un sous ensemble particulier de l'organisation ?
- Les rôles et les redevabilités des membres : quelles règles s'appliquent à tous les membres de l'organisation ?
- La gestion des assemblées légiférantes : Comment se passe la gestion des assemblées, en particulier légiférantes. Comment sont-elles composées, annoncées et organisées ? Les processus de décision actuels ?
- Les réglementations d'ensembles spécifiques de l'organisation : comment se gère les ensembles non déterminés comme groupes, commissions ou assemblées ? Par exemple, des réglementations mises en place dans un ensemble qui contient tous les groupes liés à la thématique de la culture dans l'organisation ?
- Les processus d'inclusion : Y a-t-il des conditions requises pour rejoindre notre organisation ? Comment accueillir un nouvel arrivant ?
- Les processus d'exclusion : Que se passe-t-il lorsque quelqu'un trahit le groupe en ne respectant pas sa raison d'être, ses règles, ou qu'il va à l'encontre des objectifs du groupe ? Lorsqu'il ne respecte pas les règles ? Comment en juger, et par quel processus ?



- La gestion de la communication et de l'information de l'organisation : Comment communiquer les uns avec les autres ? Y a-t-il des contacts directs entre tous, et sinon qui a le contact de tout le monde ? Où sont stockés les rapports de réunion ? Comment suivre l'organigramme de l'organisation, et les rôles des responsables exécutifs ? Qu'est ce qui garantit un minimum d'holoptisme ? Quel est le champ d'actions de médias de l'organisation ?
- La gestion de l'économie interne : Comment échanger nos travaux respectifs ? Existe-t-il un système d'échange dans l'organisation ? une monnaie interne ? Pratique-t-on une économie du don (on donne d'abord, et on reçoit une fois que le collectif a gagné en retour) ?
- Le fonctionnement général de l'organisation : comment change t'on tous ces fonctionnements ? Quelle est leur durée de validité ?

Nous retrouvons ici notamment les grands pouvoirs de la constitution de la démocratie, mais répartis différemment qu'au travers de 5 grands pouvoirs.

Vous avez déjà la base de travail qui est clarifiée ici. En faisant fonctionner l'intelligence collective point par point, vous aurez votre fonctionnement général qui va de toute façon évoluer. Il vous restera à mettre en place la vision stratégie commune du groupe si vous le souhaitez.

Pour ce qui est des organisations, nous allons tout de même reprendre les 3 cas de figure possibles à ce stade et partager une méthode pour la mise en place du fonctionnement de l'organisation.

Cas 1 : Vous êtes un groupe qui va s'étendre en nombre jusqu'à atteindre un nombre important.

Ce cas de figure est le plus simple à gérer. Vous commencez par établir un fonctionnement pour le groupe et d'autres personnes s'agglutinent. Vous



allez opérer le principe de mitose cellulaire, c'est-à-dire créer un second groupe. Les deux groupes se réuniront régulièrement pour prendre les décisions qui les concernent tous en assemblée. Lorsque l'organisation est confrontée à un problème, elle peut le gérer en assemblée ou décider de créer un groupe qui va mettre en place une proposition qui sera ramenée vers l'assemblée.

La gestion de tenue d'assemblée décrite à la suite de ce chapitre vous aidera à mettre ces fonctionnements en place.

La première problématique que vous allez rencontrer sera celle des rapports entre les groupes, et la gestion des ressources communes. Faites fonctionner l'intelligence collective pour y apporter les meilleures réponses en sachant qu'elles vont de toute façon évoluer avec l'expérience.

Cas 2 : Vous lancez une initiative qui va être reproduite un peu partout sans que vous ayez une stratégie ou une organisation claire les uns avec les autres.

Ce cas de figure est le plus compliqué. Vous avez lancé par exemple, une initiative destinée à lancer une coopérative qui fait de l'agriculture biologique. Grâce à un modèle que vous avez partagé, d'autres se lancent un peu partout dans le monde et vous souhaitez vous connecter pour travailler ensembles et optimiser votre efficacité, ainsi que lancer de nouvelles coopératives. Étant disséminés géographiquement, il ne vous est pas possible de vous rencontrer tous en personne.

Pour commencer il faut analyser la situation :



- Vous faites partie d'un ensemble qui a sa propre raison d'être et qui est horizontal.
- Il existe d'autres ensembles avec leurs propres raison d'être, et qui se veulent horizontaux eux aussi.
- Vous voulez créer un espace commun, qui puisse devenir un ensemble commun qui comprend vos sous-ensembles respectifs.

Quels que soient vos objectifs, il faudra considérer vos propres forces pour les atteindre, tout en respectant les principes fondamentaux de l'horizontalité.

Il faut prendre en compte les besoins réels pour lesquels nous voulons un ensemble horizontal plus large à ce moment-là, et y répondre, sans essayer de faire du zèle en créant des besoins inexistantes ou en planifiant trop les besoins futurs qui ne trouveront leur réponse qu'avec le temps et la confiance.

Enfin, il ne faut pas forcer une collaboration avec tous, et il est possible de faire un tri entre ceux qui veulent créer un ensemble commun plus large, et ceux qui n'en ressentent pas le besoin.

Commencez par étudier les différentes organisations afin de vérifier que leur raison d'être est compatible avec la vôtre. Vous trouverez souvent des différences locales de couleur politique par exemple, ou d'absence de coloration politique alors que vous êtes engagés. De façon générale, vouloir créer un ensemble horizontal plus large que votre ensemble d'origine va souvent amener à admettre une raison d'être plus flexible à l'ensemble plus large qu'au votre. Il ne vaut pas essayer d'imposer la raison d'être de votre organisation à un ensemble plus large : la raison d'être est toujours un travail d'enquête, et pas quelque chose que l'on doit imposer.



Créer un espace de communication commun

Une méthode efficace pour y parvenir est de créer une assemblée qui va être une première intersection entre les différents ensembles. C'est un premier espace commun qui va accompagner la création d'un ensemble commun que vous voulez créer. Elle peut se faire par internet.

Ce n'est pas une assemblée de représentants qui vont décider pour les autres : elle va mettre en place des propositions à destination des autres assemblées qui seront discutées dans chacune d'entre elles. Ces propositions vont tâcher de mettre en place progressivement un fonctionnement général, plus ou moins précis, qui va faciliter peu à peu la création d'une entité commune, ou simplement d'un réseau plus fort.

Nous allons progressivement mettre en place une forme horizontale de démocratie délibérative décentralisée, qui va se renforcer pas à pas avec le temps et la confiance instaurée si elle se justifie. C'est au fil du temps que des outils communs pourront être créés, et la première étape sera certainement de définir la raison d'être de cet ensemble plus large.

Autrement dit nous faisons la différence entre un espace commun qui comprend une partie de chaque ensemble. Et un ensemble commun qui comprend l'intégralité de tous les autres ensembles. C'est pas à pas que l'on a une chance d'arriver de l'un à l'autre en créant un réseau entre ces ensembles, avant de bâtir une organisation commune si cela se justifie.

L'espace commun va donc pouvoir servir d'outil de communication, et agir de façon transparente en démarrant des processus qui peuvent prendre cette forme :



- L'espace va prendre la température auprès de chaque ensemble quant au pourquoi s'unir ou comment s'unir.
- Grâce aux informations récoltées, il va mettre une place une première proposition qui va représenter une avancée.
- Cette proposition va ensuite revenir auprès de chaque partie, qui va pouvoir prendre des décisions en faisant valoir ses objections, elles vont revenir à l'espace commun.
- L'espace commun va tâcher de bâtir une proposition commune à partir des retours récoltés.
- Chaque partie va ensuite faire valoir ses objections argumentées et ses conditions.
- L'espace commun va les prendre en compte en modifiant la proposition.
- On vérifie qu'il n'y ait plus d'objections argumentées et la décision est validée. Dans le cas contraire, s'il existe encore des objections, il est recommandé d'incorporer les objecteurs au processus d'amélioration de la proposition.

Au travers de processus de ce type, et d'autres à inventer, il est possible d'établir la raison d'être de cet ensemble plus large, puis des règles de base de fonctionnement pas à pas, et enfin une vision stratégie commune, en fonction des besoins. La première étape étant toujours de créer des outils de communication en commun sous la forme d'espaces de communication et d'outils collaboratifs par internet pour favoriser l'holoïtisme. Plus les outils qui vont permettre de suivre en temps réel les processus seront évolués, plus le processus sera facilité.

Il est important d'avancer étapes par étapes sans chercher à forcer la création de cet ensemble commun, mais en le laissant émerger



naturellement alors qu'il se renforce avec le temps et la confiance.

Il est toujours possible de créer un espace commun qui ne comprenne pas l'ensemble des parties qui avaient démarré le processus en cas d'impossibilité d'obtenir un consentement de tous en raison d'intentions trop différenciées. La décision restera valide avec tous ceux qui étaient en accord avec elle, bien qu'ils ne puissent pas imposer aux autres leur point de vue, ils peuvent décider d'agir de leur côté tant qu'ils n'entrent pas dans le champ décisionnel des autres.

Enfin gardons toujours en mémoire que la mise en évidence d'une intention commune est la base pour parvenir à s'entendre.

Cas 3 : Vous êtes déjà une structure assez large qui souhaite devenir horizontale pour accroître votre efficacité, et vous connecter aux autres structures horizontales

Ce cas de figure exige que les dirigeants de votre organisation perçoivent l'intérêt qu'ils ont à instaurer un tel système qui va garantir une pérennité bien plus importante à l'organisation et des gains effectifs réels.

La mise en place d'un fonctionnement horizontal dans une structure habituée à fonctionner de façon pyramidale se fait généralement étapes par étapes.

C'est un cas de figure très simple à réaliser mais qui va se faire étapes par étapes.

Le premier problème est qu'une structure pyramidale a un grand nombre de conflits en cours qui vont gêner les processus horizontaux et qu'il faut



résoudre.

Il est donc conseillé de créer des espaces de résolution de conflits, qui vont se transformer en des règles de fonctionnement chargées d'assurer que ces conflits ne se reproduisent pas. Les groupes vont également progressivement adopter des fonctionnements horizontaux en interne afin de parfaire leur maîtrise des processus. Enfin, l'organisation va vivre ses premières assemblées.

Il est possible de faire varier l'ordre de mise en place mais cela peut entraîner des assemblées très difficiles en cas de conflits irrésolus et de réflexes autoritaires.

On va donc généralement organiser en premier lieu des réunions de gouvernance de type holocratiques au sein de chaque groupe, ce qui va permettre d'une part de les habituer aux processus horizontaux, et surtout de résoudre ces conflits.

Différentes implémentations sont possibles ensuite, qui dépendent de votre organisation et du contexte. Il va falloir en finalité atteindre d'utiliser un maximum d'intelligence collective dans les décisions qui auparavant étaient réservées à la direction : les décisions de gouvernance générale, et les décisions stratégiques.

On commence généralement par progressivement accroître holoptisme et autogestion, pour en arriver à ce que les grandes décisions soient décidées tous ensembles. Pour connaître la meilleure méthode c'est simple : faites fonctionner l'intelligence collective et demander aux personnes de votre organisation comment, pour elles, ces processus pourraient s'opérer le plus efficacement, en vous servant des méthodes de cet ouvrage. De façon



générale passer toujours du « local » au « global ».



Fonctionnement général

Nous allons maintenant préciser dans les détails un exemple plus large qu'une simple organisation : la constitution d'un système horizontal, c'est-à-dire qu'il incorpore un mouvement social, mais aussi une multinationale de coopératives horizontales (qui sont des groupes de travail avec leurs propres assemblées), des commerces, des médias, etc.

Dans un système décentralisé, chaque groupe et chaque assemblée va avoir ses propres règles spécifiques de fonctionnement : on ne met en place des règles plus générales que si l'on en a le besoin en tant que collectivité. La problématique majeure de tout système décentralisé est la gestion fiscale et la gestion des ressources que l'on va généralement « centraliser ».

Nous pouvons mettre en place un fonctionnement à 3 niveaux :

- Une constitution, qui va établir la gestion des grands pouvoirs qui permettent de changer le fonctionnement de l'organisation.
- Un règlement général qui détaille les règlements communs des groupes, assemblées et commissions, et qui va résoudre les problèmes courants en étant revu plus régulièrement.
- Des règlements et cadre de travail spécifiques gérés par les groupes, commissions, et assemblées directement. Qui peuvent être changés dès qu'ils en ressentent le besoin.

La raison pour laquelle nous proposons de différencier constitution, et règlement général est principalement d'ordre pratique : le règlement général est amené à changer plus souvent que la constitution qui nous protège de changements trop radicaux. Bien que nous puissions participer à ces changements, nous ne le souhaitons pas toujours : nous pouvons être



pris par des tâches, et ne pas pouvoir participer à toutes les grandes décisions qui nous concernent.

La constitution va nous protéger de dérives en cadrant davantage la marge de manœuvre des changements au règlement général, notamment en spécifiant comment celui-ci peut être changé. On pourra donc être plus en confiance au moment des changements du règlement général de l'organisation.

La constitution va elle aussi évoluer périodiquement en respectant les caractéristiques de l'horizontalité.

Nous avons donc 4 niveaux de gouvernance dans la proposition présente :

- (1) La raison d'être, le plus haut niveau que tous les autres doivent respecter.
- (2) La constitution, qui doit respecter la raison d'être de l'organisation.
- (3) Le règlement général, qui respecte la constitution et la raison d'être.
- (4) Les cadres de travail spécifiques de chaque ensemble, qui respectent le règlement général, la constitution, et la raison d'être.

Exemple pour principes fondamentaux d'une constitution horizontale minimaliste

Une constitution se divise généralement entre des principes fondamentaux et la gestion des grands pouvoirs. Elle doit être écrite dans un langage simple, et spécifier ce qui nous semble devoir perdurer un bon moment.

Nous allons voir ici en exemple comment les caractéristiques peuvent prendre la forme de grandes règles de fonctionnement. L'exemple réalisé ici n'est pas complet, c'est avec l'intelligence collective que l'on façonne



un tel système, en employant les méthodes décrites dans ce livre.

Toutefois, l'aide de spécialistes « constitutionnalistes » est utile en tant qu'avis consultatif afin de compléter l'intelligence collective de l'expérience de l'écriture d'un tel texte. Nous pouvons espérer partager à l'avenir sur un support commun les exemples de constitutions horizontales.

Nous allons généralement retrouver dans les principes fondamentaux les 5 caractéristiques, énumérées sous formes de grandes lois et la mesure dans laquelle les individus sont concernés par les décisions prises. En plus va s'ajouter une autre règle : « tout ce qui n'est pas expressément interdit est autorisé »

La présentation choisie ici est d'ordre pratique (il n'y a pas de notes de bas de page, ni d'annexes). Nous ne nous sommes pas souciés de sa mise en page articles par articles par exemple. Ces informations sont laissées à titre indicatif et présentées pour faciliter la création de votre propre constitution.

Commençons donc par énumérer les grands principes :

1- La recherche du consentement de tous.

A moins d'une règle consentie au préalable par l'individu, il devrait être interdit que :



- La décision implique d'utiliser l'énergie d'un autre être vivant, de porter atteinte à son intégrité physique, ou de s'approprier les fruits de son travail, sans son consentement.
- La décision implique de s'approprier un bien collectif sans le consentement de ce collectif.
- La décision implique de changer une règle, ou un objectif, auquel un autre être vivant serait soumis sans son consentement.
- La décision implique de s'exprimer au nom d'un individu, de quelque façon que ce soit, sans son consentement.

Dans les cas contraires, des politiques générales décidées dans la recherche du consentement de tous les concernés définiront la manière dont seront prises les décisions et leur nature.

Chaque ensemble et chaque individu doit ainsi rechercher l'atteinte du consentement de chaque individu concerné directement par les décisions, prises dans la mesure où le temps alloué à la prise de décision le permet, des possibilités techniques et logistiques de sa mise en œuvre, et de l'absence de politiques générales liées à ces décisions.

En cas de blocage au cours de la recherche d'un consentement, nulle décision ne pourra être validée sans un consensus apparent strictement supérieur à (90% ?) des présents, et ce, à la condition d'avoir cherché activement à obtenir le consentement du ou des membres qui ont bloqué la décision au travers d'une objection argumentée valide, et en vérifiant si leurs propositions obtiennent un plus grand consentement en les traitant au travers de l'ensemble du processus de prise de décision défini par l'organe décideur.



2- La recherche du maximum d'holoptisme

Aucune information liée à une décision qui concerne directement un individu ne pourra lui être légitimement cachée, à moins que le membre ait accepté en personne de valider une règle contraire pour un motif clarifié et une durée limitée.

3- Une architecture vivante

Les groupes sont laissés libres de se constituer comme ils l'entendent, dans la mesure où ils n'entravent pas une stratégie commune qui aurait été définie, ou des règles générales définies préalablement.

Tout groupe de gestion (commissions), tout représentant ou tout responsable exécutif devra se voir spécifier une durée de validité pour sa fonction et son mandat, et être révocable, et voir ses fonctions changées par le consentement d'au moins 80% des concernés par ses attributions, aux assemblées ou aux réunions de gouvernance organisées à cet effet.

4- La décentralisation

Les groupes de travail s'autogèrent tant que les décisions prises ne concernent pas directement les autres groupes ; dans la mesure ils respectent la raison d'être du système horizontal, qu'ils suivent les règles communes établies, et ne contreviennent pas à la stratégie commune qui aurait été définie.

5- Un système évolutif

Le système horizontal améliore régulièrement sa constitution, son règlement intérieur et ses stratégies établies au sein d'espaces prévus à cet effet.



Ainsi la durée de validité de la présente constitution est fixée à (1 à 3 ans ?).

Suite à cette période, les groupes de gestion devront ouvrir un chantier d'amélioration de la constitution.

La nouvelle constitution devra être adoptée avec un minimum de 80% de consentement des individus concernés par les règles établies.

La nouvelle constitution ne pourra pas aller à l'encontre de la raison d'être de l'organisation.

L'ensemble des processus de rédaction et de décision devront se faire dans le respect de la transparence en temps réel en vertu du principe qui spécifie que doit être recherché un maximum d'holoptisme.

Les individus concernés par les règles en vigueur peuvent ouvrir un espace d'amélioration de la constitution, des règles, et de la stratégie, ouvert à tous les membres actifs avant la fin de cette période à la condition d'obtenir le consentement d'au moins x% des concernés.

Tout ce qui n'est pas expressément interdit est autorisé

Les individus sont libres de prendre des initiatives à la condition de respecter la raison d'être, les règles établies qui les concernent, et sans aller à l'encontre d'une stratégie commune établie conformément aux règles en vigueur.

Ils ne pourront se voir reprocher à titre individuel des actes qui n'auraient pas été limités par les règles de leurs groupes ou de l'organisation.

Autre principes



Il est possible d'ajouter de grands droits que l'on veut laisser à chaque individu de l'organisation comme « intangibles », c'est-à-dire qu'ils ne pourront pas être revus lorsqu'on améliorera le règlement général, mais uniquement en revoyant la constitution.

Propositions de gestion des pouvoirs dans une constitution horizontale minimaliste

Une fois établis des principes fondamentaux, il faut définir comment sont gérés « les grands pouvoirs ».

Nous allons prendre une construction semblable aux pouvoirs démocratiques afin de faciliter la compréhension, toutefois, il est possible d'envisager d'autres présentations.

Encore une fois, ce n'est qu'un exemple, et l'intelligence collective va créer des résultats plus adaptés à chaque organisation.

Nous pouvons donc définir ainsi le législatif, l'exécutif, le judiciaire, la gestion de la communication et de la transparence, et le système d'échange si une monnaie est créée, ou plusieurs monnaies, économie du don...

Le législatif

Le législatif concerne généralement :



- Les objectifs et la stratégie du mouvement ou système
- Les politiques locales, régionales et nationales du mouvement ou du système
 - Les positions politiques du mouvement ou du système
- La gestion financière
- La gestion des ressources communes
- Le fonctionnement interne général du mouvement
- Les décisions d'ordre législatif sont généralement prises à différentes échelles au travers d'assemblées délimitées en zones géographiques au sein desquelles sont conviés les individus concernés par les décisions de ces zones.

Elles sont autogérées dans le respect des principes fondamentaux énoncés dans les principes fondamentaux.

Les décisions prises sont valables pour les participants à la décision qui auront pu être présents, et une règle doit spécifier ce qu'il en est des absents.

Les décisions prises doivent se faire avec un minimum de x% de consensus apparent, mais avec la participation active de chacun, et la recherche de 100% de consentement des présents

On peut également préciser le rôle et les fonctions d'assemblées locales, régionales et nationales.

L'Exécutif

L'exécutif est généralement chargé :



- D'aider la mise en œuvre des politiques définies par le législatif
- De permettre le fonctionnement général du mouvement ou du système au travers de sa gestion.

L'équivalent de l'exécutif serait les commissions dans les mouvements horizontaux. Mais les groupes de travail aident également à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Généralement nous allons ici définir le rôle, la fonction et les redevabilités des commissions générales de l'organisation en les détaillant. Et on peut y préciser des fonctions générales aux groupes de travail de l'organisation.

Par exemple,

Les commissions sont chargées d'assurer :

- L'organisation et de la gestion générale de l'organisation
- La gestion des compétences humaines
- La sécurité générale de l'organisation
- La communication interne générale de l'organisation
- La gestion Juridique
- La gestion financière légale

On précise ici en fonction de l'organisation plus de détails sur la constitution de ces commissions et leurs modes de fonctionnements, puis nous ajoutons de grandes règles que nous voulons toujours voir appliquées au niveau des commissions.



Le Judiciaire

Le Judiciaire est généralement chargé de juger si les individus, les groupes, et les assemblées respectent la raison d'être, les règles générales et qu'ils ne vont pas à l'encontre de la stratégie générale de l'organisation.

Généralement chaque individu est le garant de l'organisation et peut appeler à lancer une procédure d'exclusion d'un membre actif ou d'un groupe d'actifs. C'est souvent « l'exécutif » qui va se charger de la procédure, et c'est le corps judiciaire qui va juger de la « culpabilité » de la personne ou du groupe incriminé.

On peut envisager des procédures qui impliquent un tirage au sort au sein de tous les individus du système qui doivent justifier de leur indisponibilité. Ou encore, passer par des assemblées avec des procédures spécifiques.

Un processus d'exclusion implique que la personne concernée dispose un espace pour pouvoir se défendre et s'expliquer.

La communication et la transparence

La gestion de la communication se fait souvent dans deux directions : interne et externe.

La communication interne doit permettre un minimum d'holoptisme au sein de l'organisation. On peut y spécifier des obligations liées à la communication interne de l'organisation et des contrôles sur les commissions chargées d'assurer la meilleure communication interne possible.

On peut spécifier que les individus ne peuvent pas être limités dans la mise



en place des moyen de communication supplémentaires, ni être limités dans leurs possibilités à s'exprimer entre eux.

La gestion des outils de communication doit être entièrement transparente, et les gestionnaires peuvent être librement changés et leurs fonctions modifiées par les assemblées de individus utilisant les outils en question en respectant le principe de la recherche du consentement de tous.

La communication externe concerne la façon dont l'organisation va communiquer avec l'extérieur. Il est généralement interdit à un membre ou à un groupe de l'organisation de s'exprimer au nom d'un autre membre ou d'un autre groupe, sans respecter le principe de la recherche du consentement de tous à chaque fois.

Une règle plus générale peut être mise en place pour une durée limitée par les assemblées si elles l'estiment nécessaire. Toutefois de grandes règles de gestion de médias communs peuvent se faire à ce niveau dans la constitution.

Le système d'échange

La gestion d'un système d'échange entre les membres de l'organisation peut être mise en place au travers de la création d'une ou plusieurs monnaies.

La gestion de la création monétaire sera assurée par des représentants choisis par les assemblées d'actifs, pour une durée limitée et avec une fonction précise.

Il est également possible de mettre en place une économie du don ;



c'est-à-dire que l'on donne d'abord et que l'on ne reçoit qu'une fois que le collectif a reçu en retour, en respectant la répartition définie par les assemblées d'actifs et en respectant le principe de la recherche du consentement de tous.

Le règlement général

Une fois que les grandes lignes de la constitution ont été écrites, nous avons tout un système à présent à peu près défini. Il reste à rédiger notre règlement général. Celui-ci va préciser les réponses aux questions exprimées plus tôt en respectant ce qui a été indiqué dans la constitution :



- Fonctions et des règlements des commissions générales : Selon les organisations, il n'est pas obligatoire de définir chaque commission une par une. On peut englober toute la gestion dans un « pôle » de commissions, qui vont-elles mêmes s'étendre et s'autogérer, puis se répartir les tâches au travers d'une expansion interne en se subdivisant en plusieurs sous-commissions.
- Les champs d'action et réglementations des groupes : comment crée-t-on un nouveau groupe dans l'organisation ? Y a-t-il des obligations pour les groupes ? Sont-ils laissés entièrement libres dans le respect de la raison d'être ? Doivent-ils respecter une vision stratégique commune ? Comment est gérée la réglementation d'un sous ensemble particulier de l'organisation?
- Les rôles et les redevabilités des membres : quelles règles s'appliquent à tous les membres de l'organisation ?
- La gestion des assemblées légiférantes : Comment se passe la gestion des assemblées, en particulier légiférantes. Comment sont-elles composées, annoncées et organisées ? Les processus de décision actuels ?
- Les réglementations d'ensembles spécifiques de l'organisation : comment se gère les ensembles non déterminés comme groupes, commissions ou assemblées ? Par exemple, des réglementations mises en place à tous les groupes liées à la culture dans l'organisation ?
- Les processus d'inclusion : Y a-t-il des conditions requises pour rejoindre votre organisation ? Comment accueillez-vous un nouvel arrivant ?
- Les processus d'exclusion : Que se passe-t-il lorsque quelqu'un trahit le groupe en ne respectant pas sa raison d'être, ses règles, ou qu'il va à l'encontre des objectifs du groupe ? Lorsqu'il ne respecte pas les règles ? Comment en juger, et par quel processus ?



- La gestion de la communication et de l'information de l'organisation : Comment communiquez-vous les uns avec les autres ? Y a-t-il des contacts directs entre tous, et sinon qui a le contact de tout le monde ? Où sont stockés les rapports de réunion ? Comment suivre l'organigramme de l'organisation, et les rôles des responsables exécutifs ? Qu'est ce qui garantit un minimum d'holoptisme ? Quel est le champ d'actions de médias de l'organisation ?
- La gestion de l'économie interne : Comment échangez-vous vos travaux respectifs ? Existe-t-il un système d'échange dans l'organisation ? une monnaie interne ? Pratiquez-vous une économie du don (on donne d'abord, et on reçoit une fois que le collectif a gagné en retour) ?
- Le fonctionnement général de l'organisation : comment change t'on tous ces fonctionnements ? Quelle est leur durée de validité ?

Il aura lui-même une durée de validité après laquelle il sera revu, et des méthodes qui permettent de le revoir plus tôt. Ensuite, il reste à définir une vision stratégique commune, dont nous avons déjà parlé également dans la partie théorique où il est possible d'indiquer simplement une situation recherchée, un objectif commun, et de laisser les groupes libres de faire ce que bon leur semble pour aider l'atteinte de cette situation recherchée puisque quel que soit le frein ou le moteur sur lesquels ils vont jouer cela aura un effet positif direct pour tout le monde.

Puis ce sont les cadre de travail, ou règlements plus spécifiques de chaque groupe et de chaque assemblée qui devront être partagés avec tous les autres, ce qui va notamment aider à tous apprendre les uns les autres de nos fonctionnements internes.

Le système proposé ici est minimaliste puisqu'on doit s'adapter aux spécificités de chaque organisation. On peut recommander de laisser une



liberté d'agir la plus totale possible aux groupes de travail, tout en leur permettant d'être en contact permanents, et de percevoir les besoins les plus urgents pour l'ensemble.

Les assemblées légiférantes internes au système ne sont pas les seules assemblées, puisque les groupes peuvent organiser tous types d'assemblées : assemblées populaire ouvertes pour faire connaître l'horizontalité, assemblée pour des unions de lutte, assemblées pour législative dans une ville pour que la population décide par elle-même, mise en place d'une alternative de développement économique avec les citoyens, etc.

Théoriquement plus le système est bien géré et libertaire, et plus il attire de monde. Plus il a de monde, plus il est puissant, et peut créer une économie interne, des médias plus forts, etc.

Il est possible de définir différents « niveaux » de membres pour des raisons sécuritaires, de mettre en place un « canal dynamique » qui va englober des personnes qui ne peuvent entrer dans un groupe de travail mais qui veulent aider et participer aux événements, etc.

Bien entendu, beaucoup de questions restent à résoudre qui vont se servir de l'intelligence collective de chacun, une fois encore, il n'est pas utile de trop prévoir à l'avance mais de préférer une adaptation à ce qui arrive, et surtout au nombre, pour profiter de plus d'intelligence collective.

Il sera utile d'envisager la création d'une plateforme internet où partager nos constitutions et règlements intérieurs complets afin que l'on puisse s'en inspirer, tant qu'ils respectent les caractéristiques fondamentales expliquées dans la partie théorique du livre.



A l'échelle d'un État, la question est plus complexe, et nécessite d'avoir l'aide de constitutionnalistes professionnels pour qu'ils suivent nos directives à tous, et il faut pouvoir avoir une vision globale de toutes les questions importantes de gestion qui se posent au travers d'une transparence d'un ensemble de problématiques à résoudre.



Stratégies

Il convient de rappeler que ce texte s'adressent à ceux qui vivent dans ces démocratie où il est possible de s'exprimer et de s'opposer avec des méthodes « non violentes », sans prendre le risque d'une répression liée à un emprisonnement de moyenne ou longue durée, où subir des blessures graves est exception, et où l'on ne craint pas conséquemment pour sa vie dans la lutte pour un meilleur possible.

Quelques maigres compréhensions et connaissances sur les stratégies seront apportées ici. Il existe en effet des éléments de base, communs à toute stratégie, qui restent pourtant étrangement occulté par bon nombre d'acteurs et de mouvements. Mais également des outils très utiles en cette période d'argent rare, qui permettent notamment de lancer des projets en partant de presque rien.

L'apport ne sera pas exhaustif : il s'agit simplement de donner une idée plus précise de la forme que peut prendre une stratégie pour ceux qui n'en ont pas du tout l'expérience, et des actions qu'il est possible d'entreprendre.

Le premier élément dont a besoin n'importe quel stratège est la connaissance du terrain et du contexte. Même pour des assemblées, plus il y aura d'informations sur les problématiques locales, les enjeux, les rouages des décisions politiques de la localité, et plus l'assemblée sera réussie.

Nous ne pourrons pas proposer une stratégie aboutie à chacun à travers le monde : une stratégie se base sur des forces connues et un terrain connu.



Nous tâcherons simplement d'échanger quelques fondamentaux qui semblent être oubliés, et de partager nos outils, ainsi que des exemples pratiques d'actions concrètes. Enfin, nous créerons des liens avec quelques contacts et sites utiles pour connecter les luttes, et partager les savoirs.



De la lutte insurrectionnelle en démocratie « occidentalisée »

Nous avons mentionné dans l'état des lieux, que le fait qu'au moins dans la plupart des « démocraties occidentalisées », l'idée qu'une classe politique puisse changer les choses est vaine sans la présence d'une mobilisation et d'un soutien populaire.

Cela n'empêche pas que la prise de pouvoir par le champ politique est tout à fait envisageable, par la création par exemple de partis horizontaux.

Toutefois, ils ne peuvent être qu'une branche de la stratégie, car le cœur de la révolte ne peut être que populaire dans tous les cas de figure. Et c'est ce même peuple qui doit de toute façon disposer d'un contre-pouvoir permanent, même face aux acteurs du changement qu'il aurait porté lui-même au pouvoir.

Et quand bien même l'usage de la force politique est employé, il existe bien d'autres forces très puissantes qui se cumulent pour finalement arriver à la situation recherchée.

Nous voudrions ici surtout mettre en évidence 2 éléments qui semblent se confondre dans l'esprit des gens :

- La mobilisation populaire
- Le soutien populaire

En effet, beaucoup pensent qu'ils changeront les choses en « mobilisant les masses ». C'est devenu une étrange norme que de compter sur des forces



que l'on n'a pas encore pour établir une stratégie. Aucune stratégie efficace ne se base sur des forces que vous n'avez pas encore. Et c'est lorsque votre force grandit et qu'un espoir de plus en plus réel s'incarne, que de plus en plus de personnes peuvent se permettre de se mobiliser, et que obtenez un appui de plus en plus important de votre population.

Ainsi, nombreux sont ceux qui vivent dans l'illusion que « mobiliser » est une fin en soi. Ils tentent au travers de campagnes de communication sur les médias sociaux, de vidéos postées sur internet, d'articles, de pétitions, ou par l'organisation de manifestations, de réussir à « éveiller les consciences » avec l'espoir que les choses viendraient ainsi à changer, presque « par magie », puisque les étapes du changement restent indéterminées dans la plupart des esprits.

Bien que les éléments que nous avons cités puissent être utilisés à l'intérieur d'un plan stratégique, une fois encore, avoir pour stratégie principale de « mobiliser les masses » n'est pas une stratégie.

Commençons donc par faire la différence entre ces deux éléments que sont la mobilisation populaire et le soutien populaire.

Dans le premier cas, vous parlez d'espérer voir une énorme proportion de la population agir à vos côtés, et dans le second, à avoir une énorme proportion de cette population soutenir votre lutte, sans nécessairement y participer directement dans tous ses aspects.

Même si une énorme part de la population vous soutient pleinement et aimerait pouvoir se mobiliser, beaucoup de gens ne le peuvent tout simplement pas. Qu'il s'agisse de responsabilités qui leur imposent de ne pas avoir la disponibilité des autres, de manque de moyens ou logistiques,



ou de fatigue morale ou physique.

La véritable variable clé d'une insurrection qui atteint ses objectifs est le soutien populaire. C'est une variable qui va changer votre propre capacité à agir. Lorsque la Tunisie se mobilise le 14 janvier, un pourcentage très restreint de la population est dans la rue, mais presque tous les tunisiens qui sont derrière leur télévision soutiennent ceux qui sont mobilisés. Des couvertures et de l'alimentation est fournie par des mamans même si elles ne peuvent pas elles-mêmes participer aux manifestations.

Il faut bien différencier la mobilisation populaire et le soutien populaire. Pour une raison très simple : la stratégie de tout groupe ou mouvement en lutte doit être basée en premier lieu sur ses propres forces déjà mobilisées, et assurer en elle-même que vous allez vous renforcer sur le long terme, malgré les défaites, et ce, jusqu'à la victoire de tous. Mais il faudra bien entendu dans tous les cas avoir un très large soutien populaire.

Il existe des ouvrages qui décrivent les tactiques de guérillas de forces révolutionnaires qui ont réussies : Che Guevara, Ho Chi Minh, Mao, ...

Ils décrivent une « morale résistante » qui consiste à vivre parmi et comme la population qui souffre. Ils expliquent qu'une résistance forte doit faire un patient travail de base avec la population, en comptant sur ses propres forces et non sur un soutien extérieur, pour qu'un mouvement populaire soit assuré de se renforcer sur le long terme.

Voilà qu'est mentionné un autre élément : le long terme.

Le révolutionnaire se différencie de l'activiste ou du militant : il bâtit et grandit en sachant où il va et ce qu'il veut. Ses plans se basent souvent sur plusieurs années s'il le faut, et il sait gagner des batailles successives, et



reconnaît ses défaites. Il ne négocie pas avec le pouvoir en place, car il sait qu'une négociation est, elle aussi, un rapport de force où le plus fort peut imposer ses conditions.

Lorsqu'un groupe, ou un mouvement, qui a véritablement à cœur les intérêts populaires émerge, il est rarement rejoint par les autres mouvements en lutte pour de simples idées. Les luttes rejoindront un mouvement en adéquation avec leurs valeurs, à la condition qu'il incarne la plus forte chance de réussite, afin que nous puissions atteindre des objectifs communs.

La lutte non violente en démocratie occidentale a ce côté injuste que le révolutionnaire n'est pas reconnu comme tel par sa population. Mais il faut tout de même que lui-même puisse en prendre conscience.



Principes stratégiques fondamentaux

Les mouvements horizontaux peuvent déployer des forces extraordinairement efficaces, mais ne les emploient pas encore pleinement dans les « mouvements sociaux » (le terme même de mouvement social limite notre vision, il faudrait parler de mouvement insurrectionnel. Ce n'est pas simplement un problème social qui nous rassemble, c'est un problème politique qui concerne tout le monde, et chacun doit comprendre que c'est une révolution qui est attendue).

Les groupes horizontaux peuvent se déployer sur un nombre de champs variés, se répartir en de multiples cellules, puis se réunir de nouveau en s'agglutinant ensemble lorsque le besoin d'unir leurs forces sur un frein ou un moteur particulier émerge.

Mais il faut également avoir des objectifs pragmatiques pour une situation recherchée ou un objectif.

Nous considérons qu'un petit groupe, voir une personne seule, peut changer le monde. Car en réalité, tous ceux qui agissent aujourd'hui pour améliorer l'avenir sont en train de changer les choses.

Mais un petit groupe ne pourra pas se donner pour objectif principal de « changer le système » sans que cela semble surréaliste et peu concret. Par contre, s'il énonce vouloir « favoriser le contexte pour l'émergence d'un mouvement social horizontal de masse », un tas de possibilités s'ouvrent à lui, et l'objectif semble tout à fait atteignable.

Ainsi, il n'est pas nécessaire de vouloir être, en soi même, le mouvement



national ou mondial qui changerait tout: il suffit de changer les paramètres qui vont amener un mouvement plus large que soi, sur lequel idéalement, personne n'aurait le contrôle, pour réussir à atteindre un objectif qui peut sembler bien plus grand que soi. D'ailleurs, lorsque les forces grandissent, elles finissent par s'unir, et là où dans les systèmes pyramidaux la plus grande force prend le leadership, dans un système horizontal le problème ne devrait pas se poser.

C'est avec un travail de fond avec les populations, une connexion avec les autres groupes en lutte, une amélioration du contexte, les partages d'expériences et de méthodes, les actions-types qui servent d'exemples à d'autres, que l'on va créer des ricochets et des ondes qui vont se multiplier jusqu'à atteindre le changement désiré.

Mais même en posant la problématique à régler plus clairement, et en définissant un objectif atteignable qui va savoir évoluer, nous allons souvent découvrir des étapes clés pour aller vers le meilleur futur émergent.

On va donc généralement décomposer la stratégie générale avec des repères temporels : des étapes principales à atteindre qui se résument généralement par une stratégie à court, moyen, et long terme.

Au-delà de la stratégie générale existent ce qu'on appelle les « tactiques » : elles s'adaptent en permanence au contexte et au terrain où l'on agit. La stratégie elle-même est revue régulièrement pour prendre en compte les nouvelles forces acquises, et les changements de contexte.

Il existe également un ensemble d'éléments de base importants à toute stratégie :

- Connaître les failles et les faiblesses de l'adversaire : on attaque là où



l'on sait qu'on peut gagner, et on choisit des points plus importants stratégiquement lorsque l'on a gagné en force.

- Étudier et analyser le terrain : comment pensent les gens au café du coin ? quel est le pourcentage de votant par courants politiques ? quelles associations locales ? groupes locaux ? Quelles sont les problématiques locales ?
- Choisir un terrain favorable pour « attaquer » en premier lieu où l'on sait que l'on va réussir à accroître le plus considérablement ses forces et ses expériences.
- Se fixer des objectifs précis et atteignables : Lorsque l'on lance une action, il faut refuser des données vagues interprétables à souhait. Par exemple : 51% de la population locale doit nous apprécier, 5% participer à l'événement, 10 personnes doivent être recrutées localement et se former à la facilitation... Ces objectifs précis sont très importants, d'une part pour parfaire l'action au travers d'enjeux concrets capables de nous apprendre notre capacité réelle, et d'autre part pour accepter la victoire ou la défaite de la bataille accomplie de façon pragmatique, et en tirer les conséquences qui s'imposent pour continuer de se renforcer.
- Faire le bilan et l'évaluation : à chaque action des erreurs, et des apprentissages à faire.



Failles du système pyramidal et forces du système horizontal

On dit souvent aux populations que l'ennemi, ce ne sont pas les gens, c'est un système. C'est exact, mais cet ennemi incarne un adversaire en chaque personne, même en nous-même. Toutefois, l'adversaire est un moyen pour soi de progresser et de se dépasser : il est une composante utile à l'évolution. L'adversaire est d'ailleurs bien plus respectable qu'un faux ami.

Lorsqu'on attaque un ennemi, il faut rechercher ses points faibles. On attaque, en fonction de sa force, une zone où l'on sait que la bataille peut être gagnée avec les forces présentes.

Ses failles répondent à nos propres forces. Plus l'on gagne en force, et plus l'on peut attaquer des points stratégiques mieux défendus.

Le panoptisme est vaincu par l'holoptisme

La faille principale du système pyramidal et celle dont il faut abuser dès le départ est son panoptisme. Les dirigeants perçoivent et gèrent mal les « détails » tandis que les horizontalistes les maîtrisent à merveille puisque chacun s'autogère. Il est donc souvent plus efficace d'agir localement que de tâcher d'utiliser des armes plus globales comme de vastes campagnes de communications, alors que l'opinion publique sera vite détournée par le système pour oublier tout ce qu'elle vient d'apprendre (bien que telles campagnes soient possibles en complément, il n'est pas recommandé



qu'elles soient utilisées comme stratégie de base).

Un travail sur le terrain soutenu et un soutien obtenu par un contact direct avec les populations laissera par contre une trace indélébile. De la même manière, le pouvoir est plus simple à être rétabli localement : une petite ville qui se gère en assemblée pourra vite avoir un maire horizontal, et changer plus facilement ses modes de fonctionnement.

La fracture sociale est vaincue par la paix sociale

Le système néolibéral appauvrit les populations. Ainsi, les classes sociales les plus pauvres économiquement sont déjà généralement contre le système en place. Mais leur colère est reportée par les puissants vers un bouc émissaire : les étrangers ou une quelconque minorité. Les classes moyennes sont contre les classes plus pauvres, et les classes les plus pauvres contre tout le monde.

Casser la fracture sociale des divisions au sein des couches populaires est une clé pour considérablement affaiblir le système. On peut unir les populations habituellement divisées grâce aux méthodes horizontales et à un nouvel ennemi commun : le système pyramidal néolibéral.

Le conflit générationnel vaincu par le rétablissement du rapport parent/enfant

Les jeunes générations et les anciennes sont divisées par un conflit



générationnel. Parents et enfants ont des difficultés à se comprendre : de façon très schématique les uns ne comprennent pas que les seconds ne se soucient pas plus de leur avenir, tandis que les premiers ne comprennent pas que leurs parents ne voient pas l'absence d'avenir motivant.

Le recrutement et le soutien des jeunes issus des classes moyennes est efficace et très effectif : ils apportent des compétences manquantes, et ils sont bien mieux placés pour convaincre leurs parents si ceux-ci voient une progression positive chez leurs enfants. Aidés par les méthodes horizontales, il faut recréer un lien fort entre parents et enfants en cassant le conflit générationnel, et amener les parents en assemblées qui doivent à terme rassembler toutes les générations. Beaucoup de parents craignent de voir leurs enfants avoir un niveau de vie inférieur à elles. Il faut répondre à la crainte parentale de voir leurs enfants « gâcher leur avenir », qui peut parfois les pousser vers une colère contre le mouvement, en encourageant la compréhension mutuelle et par l'auto-apprentissage.

Le manque d'éducation vaincu par le partage des connaissances

Il faut donc se servir d'une autre faille du système qui ne sait plus apporter une éducation de qualité aux jeunes. Il est très simple d'organiser des formations en infographie, créations de sites, animation, photos, montages vidéos, voire pour ceux qui le peuvent théâtre de l'opprimé, clown, etc.

L'utilisation de formations et le partage de savoir sera un élément motivant et extrêmement utile au mouvement horizontal. Voir leurs enfants et leurs jeunes motivés pour être formés à des compétences utiles pour le



mouvement sera extrêmement rassurant pour les générations plus âgées, tout comme l'émergence d'une autosuffisance alimentaire, de vie, et le partage des « bons plans ».



Les armes-outils des horizontalistes

Le révolutionnaire de nos démocraties occidentales n'a pas besoin d'user d'agression physique pour une raison simple : il ne subit pas de répression physique grave, ni n'est forcé d'agir dans la clandestinité.

C'est une grande chance : quiconque a une idée précise des horreurs de la guerre ou de la violence physique imposée ne peut raisonnablement les désirer. Une telle violence serait amoral et contre-productive puisqu'elle serait d'une part injustifiée, et d'autre part, elle mènerait à recevoir l'opposition très ferme des populations. Hors un mouvement qui n'aurait pas le soutien populaire n'a aucune chance de réussir.

Les armes d'aujourd'hui ne sont donc pas celles d'hier, et ne sont d'ailleurs pas considérées comme telles. Pourtant avoir un esprit combatif est nécessaire lorsque l'on est face à un pouvoir qui opprime et ne se soucie pas des volontés réelles des peuples.

L'esprit de groupe

L'inconvénient d'avoir des armes prennent d'autres noms est que la place du révolutionnaire est moins claire, et moins visible. Mais cet inconvénient peut être aisément retourné en notre faveur par le rétablissement de l'esprit de groupe.

Ainsi, il faut favoriser tout ce qui a trait à l'esprit de groupe : symboles, gestes, techniques, langage, tenues-types. Il est même possible d'imaginer



des « grades » représentés visuellement si les membres y consentent (cela dépend des cultures et des pays) : facilitateur, rédacteur, formateur-élève en mondialisation, en communications, en désobéissance civile, en techniques horizontales, ...

Il est important de plaire aux enfants, comme aux jeunes, et aux parents. C'est un esprit d'unification, de paix sociale, et de respect des autres que doit incarner idéalement tout horizontaliste.

L'esprit de groupe peut amener des phénomènes de modes extrêmement puissants qui vont « convertir » naturellement à l'horizontalité le reste de la population encore peu convaincue.

L'union des luttes

L'une des forces majeures des techniques horizontales est de parvenir à mettre tout le monde d'accord. En conséquence, il devient beaucoup plus facile d'unir les différentes formes de luttes. Le référencement et le regroupement d'un ensemble d'associations et de groupes locaux, va ouvrir les portes à un vaste ensemble horizontal qui va partager une raison d'être commune, et une vision stratégique commune.

Plus l'ensemble est large, et plus il apparaît « apolitique », et ce, afin d'être ouvert au plus grand nombre. Un regroupement d'apparence apolitique qui pratique une autogestion horizontale est, par définition, très politique.

Il ne faut donc pas craindre que votre groupe rejoigne un espace plus large dont la raison d'être est moins engagée vers une révolution affichée et



claire, afin de favoriser une autogestion de la population. Cet ensemble plus large sera une source extraordinaire de soutien en multipliant les compétences et les énergies accessibles, et il sera toujours possible de proposer des utilisations plus radicales de sa force potentielle au fil du temps et avec son consentement.

C'est généralement pas à pas que l'horizontalité s'installe, et il peut parfois être plus important d'unir les populations que de chercher à aller trop vite en s'engageant trop radicalement politiquement en terme de communication extérieure, bien la radicalité puisse être parfois le bon choix.

La culture engagée, les nouvelles de manifestations et la désobéissance civile

Théâtre-action, brigades des clowns, ou des formes mixtes comme les conférences gesticulées de Frank Lepage sont de beaux exemples de moyens originaux pour faire passer des messages. Essayer par exemple de suivre des formations en théâtre de l'opprimé et en clowneries puis retransmettre ce savoir sera extrêmement précieux pour tout groupe horizontal.

Un événement horizontal ne devrait pas se contenter de faire une simple assemblée additionnée d'une manifestation : il est possible d'y ajouter des workshops, des concerts engagés, des spectacles de rue. Ce sont des moyens extraordinaires d'apporter de la joie et de plaire à tous.

Il est conseillé de refuser tout salaire à des artistes qui devraient se



produire, bien qu'il soit tout à fait possible d'envisager des collectes pour les déplacements, la nourriture, ou autres frais. Tout artiste qui demanderait une rémunération ne mériterait à notre sens aucune « publicité » de la part des horizontalistes.

D'autre part toutes ces belles créations peuvent voir le jour dans de meilleurs lieux que de simples manifestations : les sittings par exemple ont montré une bien meilleure efficacité. Ils permettent l'organisation d'activités multiples : workshops et formations, assemblées, festivals, etc. où toute la population peut trouver son bonheur.

La connaissance de nos droits est également un aspect primordial, notamment pour l'usage de la désobéissance civile lorsque celle-ci s'impose. Vous trouverez généralement dans chaque démocratie occidentale des livrets qui décrivent les droits du manifestant et que faire en cas d'arrestations. Il est très important de connaître vos droits et de préférence, d'avoir un numéro d'avocat dans la poche.

Connaître ses droits est important, mais il existe également des techniques efficaces pour faire face aux forces de police qui ne seraient plus chargées d'assurer l'ordre, mais de contrôler les populations.

Des techniques de défense afin de protéger le corps, de faire bloc contre les charges policières, de tenir une assemblée malgré leur assaut, ou de faire face aux lacrymogènes et autres petits cadeaux qui vous seraient envoyés. Des écrits qui décrivent ces méthodes et des formations sont faciles à trouver sur internet.



Les communications

Développer les réseaux de communications est évidemment très important.

En fonction des pays, Il est souvent possible de prendre le contrôle d'une information locale défaillante. Créer un blog local est très facile pour un groupe actif. Et les gens de la localité iront généralement le consulter s'ils n'ont pas d'autres sources d'informations fiables sur leur localité.

Connecter entre elles ces sources locales d'informations va permettre la constitution d'un réseau de communication très performant et surtout peu coûteux. De véritables agences de presse horizontales sont en train de voir le jour et des contacts utiles seront donnés à la fin de ce livre.

Il faut également se former à l'utilisation du streaming en direct sur internet, ainsi que pour les campagnes facebook et twitter de masse. Les contacts nécessaires seront fournis à la fin de ce livre.

Le partage des connaissances

De façon générale, il est essentiel d'échanger nos savoirs en continu, et de continuer de développer vos connaissances, et de les partager avec les autres et la population.

Certains sites proposent des « tutoriels » très bien faits qui permettent d'apprendre par vous-même, et des workshops multiples sont possibles au travers des compétences de vos groupes. Il ne faut pas hésiter à apprendre à devenir formateur-élève. Nous sommes tous des formateurs-élèves, et des élèves-formateurs dont nous parle Paulo Freire.



Il faut surtout connaître vos droits : dans chaque pays, il y a des manuels qui expliquent les droits des manifestants. S'il n'en existe pas faites-le vous-même en prenant le support d'avocats. Vous aurez besoin d'avocats pour défendre les droits de vos compagnons qui seraient arrêtés par les forces de police.

Mais plus généralement, n'hésitez pas à organiser des workshops pour partager vos connaissances entre vous, et avec les populations : mondialisation et enjeux économiques, désobéissance civile et nouvelles formes de manifestation, communication, méthodes horizontales, etc.

Le crowd-funding et le prix libre

Un outil extraordinaire existe aujourd'hui pour vous financer au travers du soutien de la population : le crowd-funding.

Il permet d'obtenir des finances de la part des citoyens afin de créer des projets utiles. Il existe des sites (ex : indiegogo qui prélève une part sur l'argent récolté) sur lesquels une petite présentation vidéo et un texte de présentation peuvent, si vous communiquez bien sur votre projet, vous obtenir des finances suffisantes pour le mener à bien. Une simple recherche internet vous donnera une longue liste de sites.

Le principe est relativement simple : soit vous donnez une contrepartie, soit cela prend la forme d'un don. La contrepartie peut être un actionnariat (coproduction) ou un « cadeau » en fonction de la somme versée (exemplaire DVD du documentaire, ...).

Vous pouvez évidemment organiser votre propre crowd-funding en



démarchant les populations.

Il est préférable d'organiser de large groupes pour organiser de tels projets : c'est d'autant plus motivant de les financer, mais aussi plus simple pour communiquer et les mener à bien. Nous espérons pouvoir lancer bientôt une plateforme de crowd-funding spécifique aux projets horizontaux, qui sont ceux qu'il faut financer en premier lieu puisque l'on est assuré que cet investissement revienne à la collectivité.

D'autre part le principe du prix libre employé notamment dans les squats est très intéressant. Il permet aux gens qui n'ont pas d'argent de pouvoir en profiter, tout en vous permettant de créer une caisse de soutien au mouvement horizontal et/ou financer des projets pour ceux qui le désirent, sans que cela soit de la mendicité puisque vous offrez un service ou un travail (comme un concert, un événement, ou un livre ...)

L'utilisation du prix libre doit être plus répandue qu'elle ne l'est actuellement : beaucoup de mouvements sociaux font tout gratuitement, alors même que les gens seraient prêts à les aider, et que cette aide est tellement importante et utile.

L'économie interne du mouvement

Plus le mouvement s'étend et plus il peut user de l'arme économique à bon escient.

La consommation responsable d'abord : il convient de toujours favoriser les horizontalistes et les producteurs locaux lorsque vous consommez. On peut même envisager des logos horizontaux qui peuvent être apposés sur les



commerces pour pousser les gens qui vous soutiennent à aller là-bas plutôt qu'ailleurs.

Le boycott ou la consommation choisie sont des armes très puissantes pour attaquer les multinationales et les pays qui ne respectent pas les législations internationales et usent de la corruption, tout en vous développant.

D'autre part, bien les outils de communication restent à développer et continueront de l'être, ils ne sont souvent pas suffisamment utilisés à la juste mesure d'une communauté. Il est possible d'établir des canaux de communications supplémentaires (comme une mailing List, ou un site collaboratif) afin de favoriser tous types d'échanges directs, et d'aides, entre les horizontalistes et les autres.

Plus le mouvement va s'élargir et plus il sera possible d'imaginer des systèmes efficaces d'échanges locaux, de liens directs entre producteurs et consommateurs, et d'aides sociales en tous genres pour répondre aux besoins des populations.

La création d'une monnaie est envisageable en cas de nombre imposant, de compétences diverses, et du support de commerces locaux.

L'une des difficultés principales est souvent d'assurer l'autosuffisance du mouvement, qui est un élément très important. Lorsque l'on peut assurer logement et nourriture aux horizontalistes désireux d'agir à plein temps, le travail devient tout autre chose.

Le crowd-funding est un bon moyen pour aider, tout comme le fait d'obtenir des tentes et du matériel détenu collectivement.



La création d'entreprises et de collectivités horizontales et leur connexion à un réseau plus large d'entreprises horizontales et d'horizontalistes va bénéficier à tous. Elles aussi peuvent créer une force économique de taille.

Un autre moyen est de tâcher de recruter les compétences et les métiers qui peuvent manquer, afin de profiter d'une main d'œuvre gratuite ou à très bas prix pour le mouvement. Ce qui favorisera également les échanges internes et les aides au quotidien pour les populations.

Il faut multiplier les accords avec la population locale, elle pourra aisément fournir recrutements, nourriture, abris, financements et autres matériaux.

Il est important de démontrer vos qualités humaines, ainsi que de lui assurer la sécurité, et faciliter son quotidien et son autogestion.

Comme chacun a pu le remarquer, tout ce qui a été indiqué jusqu'ici ne réclame que de l'énergie humaine. Évidemment une ressource financière conséquente serait un atout de poids.

Les partis politiques marxistes et les groupes communistes ont cette force que chaque individu investit ses ressources personnelles à un taux très élevé. Une telle autosuffisance et une telle détermination est très effective. Si elle est employée dans un système horizontal intelligent, ces forces se verront multipliées à une toute autre échelle.

Toutefois, il est bon également de partir du principe que même si l'on n'a pas les moyens, il peut exister des stratégies viables : une fois que nous sommes plus étendus et que nous apportons de l'espoir, le soutien des populations donne les éléments vitaux minimums pour continuer la lutte.



Exemple de stratégies et d'actions pour mouvement national

Note : N'oubliez pas que plus vous aurez d'informations sur le terrain et plus votre stratégie sera efficace, mais aussi plus vos assemblées populaires seront de bonne qualité.

Nous ajoutons pour information un exemple très succinct de la forme que peut prendre une stratégie, et la mise en place de tactiques locales.

En raison de l'impossibilité technique d'offrir une vision stratégique sur un terrain inconnu par des forces inconnues, nous ne pouvons pas donner une proposition de vision stratégie complète, mais ses prémisses afin que chacun puisse se faire une idée générale approximative.

De toute façon, l'intelligence collective de vos groupes et l'adaptation à vos moyens et problématiques locales donnera de toute façon un résultat meilleur et tout à fait différent : peut-être vos groupes voudront lancer une coopérative ou toute autre chose.

Extrait d'un exemple de vision stratégique commune

Situation actuelle : démocratie occidentalisation : liberté d'expression et de s'opposer, absence de contre-pouvoirs populaires, fracture sociale, ...

Freins : Manque d'éducation citoyenne ; concept inconnu et visions différentes ; manque de formation militants ; ressources
Moteurs : Culture engagée ; Fiches horizontalité, tracts, plaquettes ; Capacité de mobilisation due au contexte de



financières manquantes ; crise, renforcement des liens
référencement insuffisant des entre les militants et les
mouvements et des luttes ; mouvements, communauté
manques de média et de force internationale, autogestion des
communicationnelle solide, outils localités facilitée...

à développer pour un meilleur
holoptisme, etc.

Situation recherchée : permettre l'émergence d'un mouvement
social horizontal de masse pour mise en place d'une « démocratie
délibérative » horizontale (donc évolutive !).

Exemple d'action type à court terme

Par exemple un groupe qui commencera par organiser des actions types afin
de voir s'il est à même de créer une image positive sur le terrain. Qui
diffuserait cette action réussie en direct sur internet où l'on voit les gens
d'une localité qui passent de bons moments et découvrent l'horizontalité.
Une victoire extraordinaire et une source précieuse d'apprentissages.

Objectifs de l'action :

51% pop locale qui apprécie les « militants » sans forcément les soutenir :
requiert d'apporter le sourire aux enfants et parents qui croisent les
militants, et bouche à oreille.

5% qui participent à l'événement organisé : requiert bonne communication
locale au préalable.

10 personnes recrutées localement, qui seront formées aux techniques



horizontales et aux outils de communication, pour poursuivre le travail localement : requiert workshops et ateliers, exemple d'assemblée populaire ouverte.

Étapes :

- 1- Étude et analyse du terrain : acteurs et enjeux locaux, problématiques locales des citoyens, mouvances politiques, réflexions des citoyens. Déplacement sur place, enquête de rue et dans les cafés. Recherches sur internet, et sur place. Prises de contacts locaux, recrutement minimal, soutiens pour abris, matériels, salles, etc.
- 2- Sitting et assemblée locale pour organisation événement, mise en place de groupes de travail et de commissions.
- 3- Communication locale et internationale sur l'événement
- 4- Organisation au travers des groupes de travail et des commissions
- 5- Événement : festival, spectacles de rue, workshops et assemblées
- 6- Prises de contacts de personnes de la localité motivées à intégrer le mouvement horizontal.
- 7- Bilan.

Requiert : commissions organisation interne générale, groupe culture, formation, communication, action terrain dans l'ensemble événement, commission logistique de l'ensemble événement.

Exemple de continuité sur un moyen terme : prise du terrain

Les groupes se seraient multipliés et commencent à être assurés quant à leurs méthodes de travail. Il est envisageable d'envisager une prise de contrôle plus politique du terrain en vue d'une autogestion effective de la localité. Il est également important de multiplier les contacts avec les



autres acteurs au niveau national.

La diffusion d'une action réussie en direct sur internet pour qu'une localité reprenne le contrôle sur elle-même serait déjà une victoire extraordinaire et une source précieuse d'apprentissages.

Objectifs de l'action :

51% pop locale qui soutiennent les « militants » dans leur vision politique.

20% participent aux événements organisés : requiert d'avoir été apprécié au préalable.

Mise en place d'une alternative politique quant à la gestion de la ville.

Préparation en vue des municipales pour un candidat indépendant choisi par l'assemblée locale.

Étapes :

- 1- Événements multiples sur le terrain préparé au préalable pour diffuser la vision horizontale avec workshops, formations, et assemblées.
- 2- Sitting et assemblée en vue de récupérer des informations pour réflexion politique sur la gestion de la ville, voire au niveau national.
- 3- Organisation de groupes de travaux pour mise en place de proposition quant à un idéal de gestion politique pour la ville.
- 4- Décision au consentement de tous d'une gestion idéale de la ville
- 5- Grand événement de célébration : festivals, art de rue, etc.
- 6- Assemblée en vue de la préparation pour les prochaines élections municipales...
- 7- Bilan.

Requiert : commissions locales pour l'ensemble ville cible, groupes de travail alternative pour l'ensemble ville cible, assemblée ville cible avec raison d'être spécifiée (légiférante), organisation interne générale de



l'ensemble mouvement horizontal, groupe culture, formation, communication, action terrain dans l'ensemble événements, commission logistique de l'ensemble événement.

Il devient vite impossible de se projeter davantage sans connaissance des groupes, de leurs envies et capacités personnelles, et du contexte particulier dont il sera question. Il s'agirait certainement dans ce cas de bâtir un ensemble plus national avec les actions similaires reproduites ailleurs dans le pays et d'opérer des regroupements intelligents pour des actions plus fortes.

Puis de passer par une grande phase d'union des luttes avec un rassemblement national et la mise en place d'une nouvelle stratégie nationale...

Il est essentiel d'adapter votre stratégie en profitant d'un maximum d'intelligence collective et d'adaptation. Cet exemple n'est évidemment cité qu'à titre indicatif, et peut s'avérer être une très stratégie non adaptée dans un contexte défavorable, avec des groupes dont le cœur les poussent sur d'autres thématiques ou actions.



Récapitulatif et suite

Cet ouvrage a tâché de mettre en évidence les problématiques majeures d'un système qui considère l'intérêt collectif comme une agrégation ou une bataille entre des intérêts individuels en occultant la synergie qui peut être créée entre des intérêts multiples.

La problématique d'une démocratie en crise ne permet plus de réguler une économie dans un système qui amène une concentration des richesses, qui doivent être mieux réparties pour assurer son bon fonctionnement.

Au-delà de toute considérations éthiques cet état de fait ne peut trouver de réponse que dans la remise en cause de notre démocratie afin d'instaurer un système qui assure un contrôle de la population sur les enjeux et la gestion collective.

Nous avons ainsi partagé un idéal de société dans lequel il y aurait une équité décisionnelle entre chaque individu, une paix sociale, et la fin de l'exploitation. Et par ricochet, la résolution du problème de répartition des richesses.

Mais nous avons également apporté les méthodes organisationnelles concrètes pour pouvoir créer des mouvements communs et des réseaux solides, afin de reprendre un contrôle réellement démocratique sur la vie politique, et donc résoudre cette « crise de la démocratie » causée par un contrôle trop important de la finance organisée sur le corps politique.

Cet idéal de société s'appelle « l'horizontalité », et il est l'avenir de notre monde. La réelle question est de savoir ce qui va en coûter d'admettre la



réalité d'une telle évolution. Et les efforts de chacun seront déterminants pour sauver un grand nombre de vies humaines.

Ce système peut être partagé simplement avec ceux qui nous entourent, au travers de 5 caractéristiques :

- La recherche du consentement de tous : le fonctionnement le plus répandu de l'histoire de l'humanité qui est de très loin le plus efficace, et qui supprime individualisme politique et l'exploitation.
- Le besoin de rechercher un maximum d'holoptisme : cette transparence totale en temps réel, à minima, des informations liées aux décisions qui vous concernent, qui ne peut être écarté d'une recherche du consentement de tous, et qui supprime toute corruption et toute manipulation.
- Un système évolutif : car nous changeons, que le monde change, et que les générations futures n'ont pas à être limitées par notre vision d'aujourd'hui.
- Une architecture vivante : qui permette à chacun d'aller aider et participer à divers endroits, de se forger des expériences multiples, et à une autorité naturelle de se mettre en place, qui varie d'un individu à l'autre en fonction de ce que nous sommes en train de faire.
- Une décentralisation : nécessaire pour que chacun reste maître de ce qui le concerne, et qu'il ait le dernier mot sur ce qui ne concerne pas les autres.

Pour ceux qui profiteront pleinement de ce livre y sont également disséminées toutes les clés pour changer le monde.

De soi à soi, pour apprendre et évoluer. De soi au groupe qui se crée, pour agir au plus juste. Du groupe à la gestion d'assemblées importantes, pour mobiliser et partager encore davantage. Et des liens à créer entre plusieurs assemblées, jusqu'à la création d'un système dans le système.

Un système capable d'englober tout type de structures, afin de reprendre



ce qui revient de droit à chacun et dans l'espoir d'arriver à la mise en place d'une alternative systémique pour remplacer nos démocraties vieillissantes, sans avoir besoin d'autre chose que de la volonté d'agir.

Ce livre s'achève et nous allons devoir nous quitter pour cette fois. La suite est entre vos mains, nous avons créé des mailing-lists afin que tous les lecteurs, et toutes les personnes dans le même esprit puissent se rejoindre et discuter librement directement entre eux s'ils souhaitent s'organiser et créer des projets ensembles.

La mailing-list à rejoindre pour les lecteurs francophones :
espoirhorizontal@list.occupy.net

Le lien pour s'inscrire :
<http://lists.occupy.net/lists/subscribe/espoirhorizontal>

Nous pouvons ainsi espérer continuer de partager nos expériences et nos connaissances sur l'horizontalité, et sur tous ces domaines de pensée, et d'agir au travers du monde.

Cet ouvrage continuera d'être amélioré grâce aux retours potentiels et aux partages d'expériences, mais aussi pour corriger toutes les imprécisions ou les erreurs qui puissent s'y trouver.

Un texte en slam remplacera la conclusion, puisque c'est à chacun de nous de conclure, partout dans le monde, les problèmes majeurs de notre société.

Chacun est libre de diffuser cet ouvrage ou un extrait de cet ouvrage, en citant la source, et sans utilisation commerciale.

Ce livre est à prix libre, à chacun de faire comme il peut ou comme il veut, mais le besoin est là, et l'utilité est grande car nous avons fort à faire avec ici.



Si nous pouvons réunir suffisamment de moyens financiers, des projets auxquels chacun pourra participer seront créés, ainsi que le développement d'un logiciel d'un nouveau genre qui réclame pour être développé avec sérieux un minimum de personnes qui puissent travailler en tant que permanents, ce qui a un coût financier.

Le texte en slam qui termine cet écrit est sorti d'une traite dans un moment de colère, veuillez excuser les quelques vulgarités qui participent à le constituer, il a semblé plus juste de le garder tel qu'il est venu, sincère.



Contacts, ressources, sites utiles ...

Communauté de discussion autour de l'horizontalité et site de diffusion du livre : www.horizontality.org

Plateformes collaboratives:

- <https://n-1.cc/pages/view/316042/>
- <https://occupythecomms.cc/>

Réseau Occupy: <http://interoccupy.net/hubs/>

Site occupy: <http://www.occupy.net/>

Serveur de discussion Occupy : <http://occupytalk.org/tags/mumble>

Assemblées indignés : <http://www.peoplesassemblies.org/>

Ressources Indignés : www.takethequares.net

Réseau Indignés Francophones :

- <http://paris.reelledemocratie.net/node/38>
- http://www.pearltrees.com/#/N-play=0&N-f=1_3719024&N-s=1_3719024&N-p=64332607&N-fa=3719024&N-u=1_299535

Webtv : <http://globalrevolution.tv/>

Outils :

<http://framadate.org/>

<http://titanpad.com/>

<http://piratepad.net/front-page/>



Slam-clusion

Nous sommes nombreux aujourd'hui à comprendre que ce système peut rien nous rendre. Le néocapitaliste est sans avenir. Les injustices ne font que croître. On fait mourir les gens, la planète. La classe politique désuète a la pensée gangrenée : elle a pour seul client la finance bien née. Au mieux peut-on espérer limiter la casse. Et quand on fait l'état des lieux des masses, c'est la rage et le désespoir.

Tourner la page est un miroir : Entre la Russie et la Chine menaçants d'entrer en guerre contre les US s'ils attaquent l'Iran, et Israël... Entre les camps de la FEMA aux states, la montée des extrêmes, la volonté de cette majorité de monstres considérée 'crème de la crème'... Assurer son hégémonie est seule carence de son mépris. Aux souffrances des populations, sa seule réponse : « domination » de ce gouvernement mondial, détournement du capital.

Pourtant nous sommes nombreux à ne pas abandonner. On dénonce : les droits de l'Homme pas respectés, l'hégémonie de la finance internationale, les droits sociaux qu'on perd, l'injustice sociale, les inégalités, les guerres, les minorités, l'écologie, la santé, la recherche, les alternatives bloquées, les genres, les médias, l'éducation, le néocolonialisme, le vol des ressources, l'exploitation, le racisme, les génocides, les meurtres, les exactions en tout genre, la transparence qu'on n'a pas, le pouvoir qu'on n'a pas.

On dénonce chacun dans notre coin pour limiter les dégâts. On dénonce pas trop pour changer vraiment le fond du problème, tout ça parce que le



communisme a pas marché, parce qu'on est divisés, parce qu'on n'arrive pas trop à expliquer aux gens que faut se bouger le cul, sans simplifier le truc avec un seul cheval de bataille, juste un seul sinon ils baillent, faudrait expliquer trop longtemps, et les gens sont trop fatigués pour écouter plus de 5 minutes.

Et pendant qu'on lutte, on partage avec ces autres, fatalistes de tous les âges, qui sont d'accord pour dire que c'est la merde en mimant les tristes « mais le système est ainsi fait », « mais c'est comme ça : y a pas d'alternatives. »

Alors tu parles peut-être démocratie participative, du vrai socialisme, du capitalisme indépendant, du financement des partis, d'une société qui est tienne, tu parles assemblée constituante transparente citoyenne, tu parles d'une transparence claire, tu parles de contre-pouvoirs populaires, tu parles peut être de médias libres, tu passes au crible les arnaques à faire cesser, comme la création monétaire privée et les dettes odieuses.

Tu cites l'Islande, l'Équateur, les sociétés glorieuses, peut-être le Venezuela, peut-être même la Suède ou la Finlande, voire la Suisse pour soulever le référendum d'initiative populaire.

Tu donnes ces repères où on pourra pas trop te contredire sur le fait que c'est déjà un mieux, pour pouvoir entendre dire du fataliste consciencieux qui te fait face qu'il est pas contre toi. Quand à espérer qu'il soit à tes côtés ? Il est trop occupé à « vivre sa vie », se montrer, étaler sa science pour s'auto-convaincre qu'il est pas une merde d'accepter tout ça.

Trop occupé à sauvegarder ses acquis, à payer sa maison, à s'occuper des petits, à vérifier que sa femme est encore sa femme, à s'abrutir devant une



émission à la con où des se-disant experts payés par de grosses corporations viennent expliquer pourquoi les grecs sont paresseux, pourquoi les Espagnols aussi, pourquoi les Français aussi, pourquoi les Tunisiens aussi... Pourquoi ceux qui le sont pas sont ceux qui baissent leurs pantalons, pour que les puissants de ce monde la leur mettent bien profond.

Et nous, on est là, bien souvent à faire les gentils, faudrait pas heurter monsieur ou madame Brebis, après tout c'est pas leur faute, ils ont rien fait de mal.

C'est nos frères, c'est nos sœurs, c'est nos mères, c'est nos pères, qui sont là en face de nous, à qui on voudrait faire comprendre que c'est pas un choix, que c'est un devoir. Mais beaucoup s'en contrefichent, puisqu'il n'y a pas d'espoir : puisqu'on ne peut rien y changer.

Alors tu t'efforces de leur rendre cet espoir. Tu leur expliques que les US sont en faillite, que c'est chez eux la galère, qu'il y a des divisions chez l'élite, que le monde est multipolaire, maintenant avec la montée de l'Amérique Latine, de la Russie, de la Chine, qu'on mate les dictateurs quand les révolutions éclatent, qu'il y a une crise des consciences, toutes les heures, de nouvelles formes de lutte, qu'il y a des médias indépendants, des outils très récents, de nouvelles façon de s'organiser, qu'il y a des victoires, qu'en somme on peut y arriver, plus aujourd'hui que l'année passée, qu'il est pas encore trop tard.

Et puis tu te retournes vers tes camarades, c'est-à-dire ceux qui ont déjà compris, ou au moins une bonne partie. Tu parades avec eux en te disant qu'ils incarnent l'espoir, en te disant : on est nombreux. Mais souvent ils t'écoutent à moitié : ils se sentent pas bien, ils ont du mal à rester sereins



en faisant quelque chose de mieux que rien, ils ont eu leur dose, ils ont sacrifié tellement, et ils passent pas mal de temps à éviter les crachats que leur lancent à la gueule les fatalistes. Ils comblent les carences en se faisant les larbins des populations tristes qui ne font que passer, en espérant leur faire comprendre combien ils sont désintéressés.

Parfois ils aident juste comme ils peuvent aider : ils donnent une couverture à un SDF, ils donnent une voix aux diasporas, ils hébergent une minorité, défendent un opprimé, ils amènent un avocat à une femme battue, ils donnent à manger à des familles de la rue, ils donnent un sourire à des enfants. Ils font tout ça alors qu'en ce moment il y a le loyer à payer, un avenir qui se construit pas, ou simplement plus d'argent pour t'appeler et bouger.

Et puis ce qui nous ronge, pour ceux qui ont cette conscience, c'est l'urgence. L'urgence d'agir ensembles pour stopper l'hécatombe annoncée, avec la fin des énergies fossiles, donc du pétrole, et faire cesser ses menaces de 3ème guerre, de fascisme, de génocides, de malheurs généralisés.

Alors que faire à présent ? Ne faut-il pas penser autrement ? Est-ce qu'on ne doit pas enfin se rassembler ?

Peut-être me direz-vous qu'on ne peut se regrouper sans être dominés, et que l'on refusera toujours d'être dirigé par quelqu'un qui pense différemment. Le côté triste c'est que la différence est richesse. Ce qui donne confiance, c'est qu'on a dit la messe : La richesse ne peut pas être donnée, si l'un des deux se tait.

On doit bien solutionner, comment travailler en unité sans qu'aucun de nous



ne soit le chef de l'autre ? Ne faut-il pas juste un « nous » et ce que chacun en fait, sans rien gagner d'autre qu'une société changée ?

Notre salut est horizontal, on est Horizontalité. On n'est pas tous connus mais tous les Indignés qui Occupy Wall Street et qui occupent la rue. Même les forums sociaux mondiaux tuniso des déçus continuent d'apprendre, que pour que l'on puisse s'entendre, c'est nous même qu'il faut changer. Avant de s'en rendre compte, on incarne notre rêve, la grande idée pour une nouvelle société. On doit déclarer aujourd'hui que l'incarnation va vers un idéal, que l'idéal est devenu l'alternative, et que chacun doit venir voir les processus qui mèneront aux procès des dérives.

Le principe est simple :

Chacun peut s'exprimer, chacun peut objecter si c'est argumenté, personne n'a le droit de te mener sauf si tu l'as approuvé en personne, sur une tâche que toi t'as précisée, le temps que l'alarme sonne. Il n'y a aucun leurre à la ronde, chaque groupe est souverain. On ne veut pas le bonheur de tout le monde, on veut le bonheur de chacun. Aucun au-dessus des autres, pas besoin d'un cercle d'apôtres, on veut juste un espace où tout voir, tout comprendre, pour le pouvoir tous ensemble de dire « Assez ! » avec un contact direct, tous communiquer, se mettre à jour, se coordonner, et sans cesse s'entraider.

Que chacun soit maître de lui, qu'aucun maître ne nous représente, qu'on en finisse avec la hiérarchie trop lente. Il nous suffit d'être tous connectés pour dégager l'oligarchie. Ce n'est ni la dictature de la majorité, ni la rupture avec la propriété privée, que tous les groupes soient reliés et notre problème sera réglé.



On n'a pas besoin de voter, si on vote ce n'est pas à la majorité, on veut les 90% de consensus, ou le consentement de tous. Quand on nous dit que c'est impossible, on répond : « faut essayer ». Des votes préférentiels des petits groupes interconnectés, aux processus sociocritiques de décisions, sa seule limite c'est des gens trop cons. Mais que dégages les bloqueurs : on peut travailler en petits comités connectés qui savent les priorités, qui grandissent et prennent du terrain, puis nous rappellerons les râleurs dès demain pour les laisser nous dire, si notre travail est pire, que ce que ces autres au pouvoir peuvent produire.

Écrivons notre raison d'être en fixant ce qu'on ne veut plus être. Définissons : comment proposer, comment décider, comment exécuter, comment communiquer, comment échanger. Tâchons simplement sans arrêt d'évoluer dans notre vie en respectant toujours ce qui nous a réunis. Bâtissons des visions de stratégies communes, travaillons pour le court, le moyen et le long de notre règne !

Rédigeons ensemble notre alternative sur ces termes : artistes engagés, intellectuels esseulés, militants désintéressés, luttons pour la transparence, pour la liberté d'être, pour l'amour des populations. Devenons l'essence des moteurs de la révolution.



Remerciements et dédicaces

Un grand merci à tous mes amis encore proches ou perdus de vue, trop nombreux pour être cités. Sachez que malgré les absences, jamais vous n'avez quitté mon coeur et que, quoi qu'il arrive, vous aurez toujours ma reconnaissance.

A mes compagnons éloignés

Merci à Krishen, Frank, Pecan, Tiza, Sly, Theo, Slim, Stéphane, Kevin, Guillaume, et à tous les précurseurs de cette idée horizontale. Merci pour tout ce que vous m'avez appris et pour votre si grand apport encore anonyme à l'humanité.

Bagnolo, mon frère de coeur, on a prit deux routes différentes pour un même objectif, et j'ai hâte qu'elles se recroisent de nouveau.

Merci à la suite, à tous ses habitants, et en particulier aux enfants de la terre, d'avoir réchauffé dans cette rue glacière de Paris mon envie de lutter. J'espère, authentiques anarchistes, que nos chemins se recroiseront bientôt pour squatter le monde ensemble.

Merci à Michel Collon, pour avoir tant aidé à compléter mon savoir en partageant le sien et ses références, dans cette trop courte période de partages, mais aussi à toute l'équipe d'Investig'action, en particulier Grégoire, Cédric, et Vanessa. Merci pour votre précieux travail.

Merci à Globalsquare !



A mes compagnons de Tunisie

Merci à Fathi, Santiago, Sondes et Sondes, Naceur, Malek, Zeyneb pour ces premières aventures et camaraderies révolutionnaires en Tunisie.

Et merci à Linda pour ton énergie, à Hichem que j'ai été si bien heureux de recroiser, merci pour la continuité de ces luttes.

Une dédicace particulière à Dalila et à Gilbert pour la force incroyable de la première, et la sagesse du second. Je suis navré que nos stratégies aient divergées.

Que dire de Olfa, Haifa, et Salah, autant d'incroyables personnes que je n'ai cessé de rencontrer ensuite, et avec qui l'aventure continue.

Merci à tous les membres vigoureux qui nous ont rejoint: Chiki, Dalenda, Fausto, Asma, Rhim, Rajah,..., et à tous ceux dont le coeur est resté fidèle à l'idée de T'harrek!

Bien sûr une spéciale pour Santa Corya, camarade de tous les instants. Ainsi qu'à Saliih pour sa sagesse et son support précieux.

Un grand merci à vous tous pour continuer de rendre réel cet idéal.

Merci à celle dont ce fût un plaisir, pour m'avoir rappelé qu'il ne faut jamais se laisser abattre et toujours se relever, je souhaite que ta vie soit belle.



A ma famille,

Merci à mon père de m'avoir accompagné dans ces moments de galère, à tata Samira et tonton Nejib pour leur support précieux, à Nana, tonton Adel, et Heykel, merci à tous pour vos hautes valeurs et principes.

Merci à tata Dalila ma deuxième maman qui renie pas son mauvais fils, tata Zeyneb et tonton Hechemi, merci de votre bonté d'âme et vos sourires précieux.

A tous mes cousins et cousines trop nombreux pour une page trop courte, vous me manquez sincèrement.

Tout mon amour à mes freres et soeurs: Leila, Youssef, et bien sûr mon Ines que j'ai tant hâte de revoir.

Merci à Eric d'avoir été bien plus qu'un stupide remplacement, mais de loin le meilleur des amis qu'on puisse espérer avoir dans une vie.

Plus que tous, je remercie celle par qui tout a commencé: ma maman. La seule qui a toujours été là quoi qu'il arrive, même quand elle pouvait pas, et sans qui je ne serais pas l'homme que je suis aujourd'hui. Tout l'or du monde ne pourrait te rendre ce que tu m'as donné. Je t'Aime.



A ceux qui luttent de par le monde

Merci pour le travail d'Etienne Chouard, de Dieudonné, d'Annie Lacroix Riz, de Noam Chomsky, de Jean Brickmont, de Michel Collon, et tous ces autres Dreyfus modernes accusés injustement, vous avez tout mon soutien.

A Claude Bourguignon, Samir Amin, Geoffrey Geuens, Michel Chossudovsky et tant d'autres, ces ethnologues et historiens, sociologues et philosophes, intellectuels si talentueux mais occultés, un énorme merci pour votre précieux travail.

Enfin, merci à tous ces Indignés qui Occupy le monde, à tous les utopistes et les rêveurs qui refusent de se laisser berner, et surtout, un grand merci à tous ces anonymes qui agissent chaque jour pour améliorer le lendemain sans rien attendre d'autre qu'une société changée. Des indignés à Occupy, de camp action climat aux no borders, de la brigade des clowns aux désobéissants et à tous les porteurs de culture engagée.

Sans vous, ce monde serait bien triste et misérable. J'espère de tout coeur que la reconnaissance qui vous est due vous revienne.



License

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.fr>

Vous êtes libre de :

- **partager** – reproduire, distribuer et communiquer l'œuvre



suivantes :



Selon
conditions

les



- **Attribution** – Vous devez attribuer l'œuvre de la manière indiquée par l'auteur de l'œuvre ou le titulaire des droits (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils vous approuvent, vous ou votre utilisation de l'œuvre).
- **Pas d'Utilisation Commerciale** – Vous n'avez pas le droit d'utiliser cette œuvre à des fins commerciales.
- **Pas d'œuvres dérivées** – Vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter cette œuvre.



Comprenant bien que :

- **Renonciation** – N'importe laquelle des conditions ci-dessus peut être [levée](#) si vous avez l'autorisation du titulaire de droits.
- **Domaine Public** – Là où l'œuvre ou un quelconque de ses éléments est dans le [domaine public](#) selon le droit applicable, ce statut n'est en aucune façon affecté par la licence.
- **Autres droits** – Les droits suivants ne sont en aucune manière affectés par la licence :
 - **Renonciation** – N'importe laquelle des conditions ci-dessus peut être [levée](#) si vous avez l'autorisation du titulaire de droits.
 - **Domaine Public** – Là où l'œuvre ou un quelcs prérogatives issues des exceptions et limitations aux droits exclusifs ou [fair use](#);
 - Les [droits moraux](#) de l'auteur;
 - Droits qu'autrui peut avoir soit sur l'œuvre elle-même soit sur la façon dont elle est utilisée, comme [le droit à l'image](#) ou les droits à la vie privée.