



SciencesPo.

**EXECUTIVE MASTER
SOCIOLOGIE DE L'ASSOCIATION & ACTION
DIRIGEANTE**

Promotion (2009-2010)

Sous la direction de :

Jean Louis LAVILLE

Analyse du fonctionnement de l'association « Barricade » à Liège

Utopie politique ou pratiques militantes?

Guy-Bernard Aboulin

Christine Chognot

Geoffroy Malcor

Denis Mandouze

Olivier Romain

Sébastien Thubert

Tuteurs : Bruno Frère et Joseph HAERINGER

Novembre 2009 - Juillet 2010

ANALYSE DU FONCTIONNEMENT DE L'ASSOCIATION « BARRICADE » À LIÈGE..1

UTOPIE POLITIQUE OU PRATIQUES MILITANTES ?..... 1

A.INTRODUCTION..... 7

B.UNE HISTOIRE STRUCTURÉE PAR UNE DIVERSITÉ DE LOGIQUES INSTITUTIONNELLES 11

1.Introduction..... 11

[a\) Description de Barricade..... 11](#)

[b\) Outils méthodologiques et catégories d'analyses des guides d'entretien..... 12](#)

2.De la logique domestique à une logique autogestionnaire, de 1996 à 2001 16

[a\) Le moment fondateur..... 16](#)

[b\) Le projet originaire : 1996 17](#)

[c\) La phase utopique « libertaire communautaire » de 1996 à 1999..... 19](#)

[d\) L'impasse communautaire et remobilisation dans une logique d'autogestion..... 21](#)

3.Structuration de l'expérience et de la légitimité..... 23

[a\) La phase de refondation « Génération collectifs », logique de croissance et de diversification 24](#)

[b\) Logique de rationalisation : « professionnalisation » et organisation..... 29](#)

4.Tension entre le monde privé et le monde public : vers plus de rationalisation..... 38

[a\) La qualité des acteurs et les rapports qu'ils entretiennent entre eux..... 38](#)

[b\) Le dispositif de régulation : du nouveau projet social à une nouvelle coordination, vers une logique de mouvement..... 40](#)

[c\) Les ressources : ajustement à l'évolution de l'environnement subsidiant \(ESF\)..... 42](#)

[d\) Pour un compromis durable entre contrainte normative publique et logique autogestionnaire ?..... 43](#)

5.Conclusion : rationalisation et logique de mouvement..... 44

[a\) Interprétation du statut des discours unanimes..... 45](#)

[b\) De l'importance de la répétition des valeurs transversales..... 46](#)

C.UNE ORGANISATION PEU FORMALISÉE..... 50

1.Division du travail..... 50

[a\) Polyvalence des Fonctions..... 50](#)

[b\) Rotation des bénévoles et technicité fonctionnelle..... 57](#)

2.Coordination initiée.....	58
a) Difficultés de coordination transversale & collective.....	58
b) Placement hiérarchique du CA & du coordinateur.....	59
c) Processus de socialisation forte	61
3.Organes de Contrôle	62
a) Liberté d'action & contrôle Culturel.....	62
b) Contrôle historique du binôme président/ trésorier.....	63
4.Une Assemblée Générale décisionnaire.....	66
5.Conclusion : Autogestion & formalisation d'un accord de fonctionnement.....	67
a) Autogestion organisationnelle & politique.....	67
b) Quel mode de gouvernance ?	69

D.UN MODE DE GOUVERNANCE BASÉ SUR LE CONSENSUS..... 71

1.Introduction.....	71
2.Barricade, un navire sans pilote ?.....	72
a) La construction d'un processus de décision.....	72
b) La gouvernance comme zone d'incertitude.....	76
3.Identification des acteurs.....	80
4.Mise en évidence des jeux de pouvoirs à l'œuvre	88
Socio gramme.....	96
5.Analyse	96
a) Equilibre entre deux forces.....	97
b) Dispositif de contrôle, évitement du conflit et recherche de consensus	98
Les aléas de l'auto gestion ou l'avènement d'un processus démocratique ?.....	100

E.L'EMPREINTE DES FIGURES DOMINANTES DANS UN PROJET MILITANT..... 102

1.Les relations interpersonnelles et l'appartenance au collectif	103
a) L'implication engagée	104
b) La distance, l'opposition, l'utilisation.....	106
2.Les relations à Barricade sont marquées par l'identification et l'attachement, mais avec des versions différentes.	108

a) En positif Barricade est un lieu où la réalisation de soi est possible.....	108
b) En négatif, Barricade peut être un lieu incohérent, un lieu qui maltraite, un lieu qui déçoit, mais sans que l'on ne se détache totalement.....	110
3. Les figures dominantes et l'empreinte du «personnage» de Barricade	112
a) Barricade et l'offre identitaire d'une figure mythique	113
b) Déception, désacralisation : Barricade et l'image sacrificielle, irrationnelle, désincarnée.....	117
c) Barricade simple objet ?	121
4. La cohésion sociale par l'affiliation identitaire dans la famille de Barricade	122
a) Le mode « impliqué » (≈ 7 personnes) ou « bienveillant » (≈ 8 personnes).....	123
b) Le mode « impliqué limite » (≈ 3 personnes).....	125
c) Le mode « neutre » (≈ 5 ou 6 personnes).....	125
d) Le mode « prescripteur » (≈ 3 personnes).....	126
e) Le mode « militant critique » (1 ou 2 personnes ?)	127
5. Identité héritée, identité transmise : filiation ou actualisation ?	128
a) Identité et problématique de survie face aux enjeux de l'équilibre économique ?	129
b) La réflexion sur l'identité originellement « anar » demeure par le biais de ce genre de question sur la rentabilité.....	131
c) Identité et problématique de projet ?	132
d) Identité et problématique de visée politique	133
e) Une problématique de transmission	137
 F. VALEURS DÉCLARÉES ET VALEURS TACITES.....	142
1. Introduction : Barricade et son mythe fondateur.....	142
2. Les valeurs déclarées : culture héritée et identité communautaire	144
a) La résistance dans l'activité et le discours.....	145
b) Alternative, dans l'activité et le discours.....	147
c) L'utopie, dans l'activité et le discours.....	147
d) La solidarité : dans l'activité et le discours.....	149
e) Vulgarisation : les activités et le discours	150
3. Les valeurs tacites comme indices d'une évolution vers une identité publique.....	152
a) Asseoir la démocratie à Barricade.....	152
b) L'autogestion comme facteur culturel	155
c) L'alternative économique.....	155
d) Le salariat : entre adhésion et renouvellement.....	157

4. Identité publique ou service public de la gauche institutionnelle ?	159
5. Conclusion : La symbolique des valeurs.....	162
G.CONCLUSION.....	167

A.....Introduction

Le diagnostic du fonctionnement de Barricade, présenté ici, est le résultat d'un échange entre la recherche d'un terrain, objet pédagogique pour un groupe de dirigeants associatifs français engagés dans l'Executive Master de SciencesPo à Paris et le questionnement d'une équipe de travailleurs sur l'évolution de leur association liégeoise au regard des valeurs militantes qui ont structuré leur action, balises d'une route tracée par des engagements personnels forts.

L'intérêt que pouvait représenter le choix de Barricade dans ce cursus de formation de dirigeants associatifs français résultait d'un double dépaysement : celui d'un contexte national qui, malgré de nombreuses analogies, positionne le fait associatif différemment qu'en France et celui d'une association militante de taille relativement modeste au regard de celles gérées par ces dirigeants et, où travailleurs et bénévoles coopèrent très activement à la réalisation de l'action collective.

Une première rencontre en septembre 2009 a permis d'évaluer les attentes réciproques et la pertinence d'une exploration visant à formuler les termes d'un diagnostic de fonctionnement en référence à la méthodologie enseignée au cours de ce Master.

C'est pourquoi l'enquête réalisée par les étudiants s'est construite autour de six questions permettant d'explorer diverses dimensions de la dynamique sociale de Barricade : Comment s'est structurée l'institutionnalisation de l'action collective ? (analyse institutionnelle) ; quelles sont les régulations avec l'environnement ? (analyse de l'encastrement politique et l'analyse socioéconomique) ; comment sont définis les espaces de l'activité ? (analyse sociotechnique) ; quelle est la configuration des relations de pouvoirs entre les acteurs ? (analyse stratégique) ;

quelles sont les identités collectives construites dans cette organisation ? (analyse identitaire) ; quelle est la culturelle transmise, apprise ? (analyse culturelle).

Au terme de ce parcours analytique, il s'agissait de formuler d'une manière très synthétique la question sociale à laquelle était confrontée l'association.

L'enquête a été réalisée en deux temps : en novembre 2009, une première série d'entretiens avec les « acteurs ou témoins » a été consacrée à l'histoire de Barricade, non pas pour faire œuvre d'historien, mais pour chercher à repérer ce processus d'institutionnalisation caractéristique de l'association. Puis, en janvier 2010, une seconde phase a porté sur le fonctionnement actuel qui a permis d'interviewer celles et ceux qui aujourd'hui, participent directement au fonctionnement de Barricade : travailleurs ou bénévoles, membres individuels ou collectifs, partenaires de Barricade. Dressée conjointement par l'équipe coordinatrice de l'association et par les étudiants, la liste des personnes s'est constituée en grande partie, en fonction des disponibilités des personnes concernées en veillant, cependant, à ce que les acteurs clés puissent être interviewés. Une quarantaine d'entretiens ont été réalisés, retranscrits puis analysés par l'équipe d'étudiants. Parallèlement, la lecture de documents, tels le registre des comptes rendus d'assemblées générales, de conseils d'administration et d'autres sources documentaires ont permis de recueillir des informations complémentaires.

L'élaboration du diagnostic proprement dite s'est faite au cours d'un séminaire résidentiel courant mars 2010. Il s'agissait de formuler des hypothèses pour chacune des questions et d'en vérifier leur pertinence. Il s'en est suivi un travail de rédaction plus individuel et rythmé par des séances collectives.

Une restitution du travail auprès de Barricade été faite le 19 juin 2010, en deux temps : aux travailleurs, puis à l'ensemble des bénévoles invités à cette

rencontre. Le rapport présenté ici, intègre les réactions et les ajustements nécessaires qui sont apparus au cours de ces deux séances.

Comme tout cursus de formation, celui-ci a du faire face à la défection inattendue de participants. Arrivée en fin de parcours, elle n'a pu être compensée par une nouvelle répartition des tâches. Elle se traduit, donc par l'absence de toute l'analyse consacrée à l'encastrement sociopolitique et socioéconomique de Barricade. Ce qui explique par exemple que le présent rapport n'analyse pas en profondeur les rapports que Barricade entretient (ou pas) avec les autres associations militantes et/ou institutions politiques de la région. Pour des raisons similaires, le texte sur l'analyse culturelle a été très largement remanié par l'un des responsables pédagogiques qui accompagnait le groupe. A ces exceptions près, le travail présenté ici, reflète la qualité de la recherche réalisée par les étudiants, le sérieux de leur engagement et la rigueur de leurs analyses. Qu'ils en soient remerciés ici.

A l'évidence, ce travail n'aurait pu aboutir s'il n'avait pas été porté, comme il le fut, par l'équipe des travailleurs de Barricade et l'ensemble des personnes qui ont répondu à notre initiative. Qu'ils soient, chacune et chacun, remerciés, pour leur disponibilité et la chaleur de l'accueil qu'ils nous ont offerts tout au long de cette démarche. Puisse ce travail leur permettre de poursuivre leur route et de conforter leur engagement individuel et collectif au sein de Barricade.

Bruno Frère

Joseph Haeringer

B. Une histoire structurée par une diversité de logiques institutionnelles

Analyse institutionnelle

1. Introduction

a) Description de Barricade

Barricade est une ASBL (Association Sans But Lucratif, soit l'équivalent proche des associations françaises « loi 1901 ». Née dans le quartier historique de Pierreuse à Liège au milieu des années 1990. Elle est abritée par quatre maisons rénovées qu'elle loue à la Société Coopérative "Les Tournières". Elle se décrit elle-même sur son site internet¹ comme « un foyer d'alternatives, d'utopies et de résistance aux idées dominantes » et un lieu d'animations et d'expérimentations culturelles, sociales, politiques et économiques. Elle entend proposer une critique des modèles consuméristes néolibéraux qui s'imposent de plus en plus dans la société au détriment des dimensions humaines. Une volonté d'encourager des alternatives concrètes se dégage de ses collaborations avec des réseaux d'associations et des syndicats.

Son équipe, toujours selon son site internet, est composée de nombreux bénévoles, d'artistes, de militants, de musiciens, de comédiens, d'amoureux des livres, de citoyens engagés et solidaires... et à ce jour de six salariés.

¹ Sur le site de Barricade, <http://www.barricade.be>, l'association se présente comme « un centre culturel en résistance, carrefour de développement de l'action collective, citoyenne, alternative. Lieu de réflexion d'actions solidaires... avec un projet d'émancipation culturelle, sociale et économique ». Voir en annexe 1 les activités présentées sur le site.

b) Outils méthodologiques et catégories d'analyses des guides d'entretien

L'analyse institutionnelle s'appuie dans un premier temps sur les entretiens réalisés avec un ensemble d'acteurs passés ou présents suivant la méthodologie de l'analyse historique². Les grilles d'entretien permettent d'explorer les phases qui caractérisent la vie de l'association, son histoire et son développement, son projet et ses valeurs, les dispositifs mis en place, les besoins auxquels elle tente de répondre, les relations avec ses partenaires et leur évolution, la perception de la vie associative par les bénévoles, les professionnels et les bénéficiaires.

La construction des propos qui suivent s'appuie sur la première série d'entretiens réalisés à Barricade en décembre 2009. Ils ont concerné les représentants institutionnels et un échantillon d'acteurs témoins de l'histoire, représentatifs de l'histoire de l'association. Le panel est constitué de 16 personnes, toutes ne sont pas citées dans ce document mais toutes ont permis d'établir la cohérence générale. Les autres sources sont constituées par les notes prises à partir des documents officiels, statuts de l'association, procès verbaux des conseils d'administration et des assemblées générales, ou courriers d'administrateurs.

Cette proposition d'analyse institutionnelle débute donc par ce qu'il conviendrait d'appeler une analyse historique qui concerne davantage les événements antérieurs à la période actuelle. L'objectif n'étant pas d'être exhaustif mais de faire apparaître les événements significatifs qui jalonnent le parcours de Barricade et qui lui donnent tout son sens.

Les éléments d'analyse du parcours de Barricade sont repris dans un encadré grisé lorsqu'ils permettent d'illustrer des éléments théoriques. Les concepts des logiques institutionnelles sont empruntés à l'ouvrage collectif « Conduire le changement dans les associations d'action sociale et médico-sociale », sous la direction de Joseph Haeringer et Fabrice Traversaz³. Dans un premier temps, ils

² « *Analyse historique, guide pour les entretiens* », présentée par Elisabetta BUCOLO (LISE-CNRS),

font référence aux logiques émergentes, puis dans un deuxième temps aux logiques secondaires (qui ne sont qu'une dans le cas de Barricade).

Les logiques institutionnelles émergentes, comme leur nom l'indique, correspondent aux moments fondateurs des associations. Elles dépendent des contextes et par conséquent ne suivent pas d'ordre chronologique. Les auteurs en définissent quatre grands types, la logique domestique, d'aide, d'entraide, et la logique de mouvement, qui sont déterminées par les variations des deux éléments du cadre institutionnel. Dans le tableau ci-dessous nous avons laissé de côté la logique d'aide qui ne semble pas correspondre à un moment spécifique de l'histoire de Barricade. Même si elle apparaît – et de façon très furtive dans l'histoire de l'association – Barricade n'est jamais défini comme un dispositif caritatif. Par ailleurs, nous avons choisi de remplacer la notion « d'entraide » par celle d'autogestion. En effet, l'ouvrage de F. Traversaz et de J. Haeringer traite plus particulièrement de grosses associations para-publiques dont les domaines d'interventions sont le plus souvent médico-sociaux. Si le contenu élémentaire de leur définition de « l'entraide » cadre effectivement à plus d'un titre avec certains éléments relevés chez Barricade, il nous a semblé cependant plus pertinent de subsumer sous une catégorie « autogestionnaire » beaucoup plus parlante dans le cas de Barricade.

Les logiques émergentes des associations sont observées « dans la genèse d'une coopération toute tournée vers la réalisation d'une idée commune »⁴. Elles ne se suivent pas strictement les unes les autres dans un ordre chronologique mais s'enchâssent et s'interpénètrent.

³ Et plus particulièrement au chapitre de J. Haeringer « identifier les logiques institutionnelles, un essai de typologie » in J. Haeringer, F. Traversaz, *Conduire le changement dans les associations*, Dunod, Paris, 2002, pp.19-53.

⁴ Op.cit., p. 48.

Le tableau ci-dessous⁵ présente les logiques émergentes qui ont pu être repérées dans l'histoire de Barricade. Elles apparaissent dans un ordre de complexité croissant, qui caractérise à la fois le passage de la sphère individuelle à une sphère collective..

Tableau 1. Les logiques émergentes				
Les éléments du cadre institutionnel		La logique domestique	La logique autogestionnaire	La logique de mouvement
Les conceptions partagées : « le monde commun »	La solidarité	Dons, partage entre les membres de la « famille », de la « maison », l'échange est au service du lien	le lien de proximité fondé sur un principe de liberté, de démocratie et de réciprocité	L'exercice démocratique pour infléchir l'action publique
	L'action collective	Action de proximité, interpersonnelle et inscrite dans les réseaux primaires	Auto-organisation	Action revendicative pour un changement institutionnel élargie
	Le rapport entre espace public et production	Rabattement sur l'espace privé, importance des « services rendus »	Valorisation socio-économique de la production de services	L'activité de services incluse dans l'espace public
Les formes	Rapports sociaux entre promoteurs et bénéficiaires	Personnification de l'action à travers le personnage charismatique du promoteur	Groupe socio-culturel homogène partageant des mêmes besoins	Pluralité de groupes sociaux dont l'égalité est postulée
	Place statutaire des destinataires de l'action	Non membre	Membre	Membre
	Modes de recrutement des acteurs	Prolongement des réseaux primaires antérieurs à la création associative	Personnes associées à la construction de solutions	Appartenance idéologique par l'adhésion commune à l'action revendicatrice

⁵ Le tableau présenté dans ce travail est une mise à jour du tableau « logiques institutionnelles émergentes et leur caractéristiques », op.cit. p.35. il fait partie du document méthodologique présenté en deuxième année de « Master de sociologie des associations et de l'action dirigeante », 2009, Sciences Po.

et les dispositifs	Modalités d'arbitrage en cas de désaccord	Ralliement à l'autorité charismatique du promoteur	Recherche de consensus sur des conceptions	Expression majoritaire instrumentée par le vote
de régulation	Principe dominant pour les ressources	Patrimoine constitué par relations privées	Contributions et travail volontaires, réciprocité égalitaire	Pressions pour mobiliser la redistribution publique

La capacité d'adaptation des associations mesure leur aptitude à organiser cet espace associatif commun sans l'annexer aux systèmes dominants de l'économie marchande et du pouvoir de l'état. La reconnaissance par les pouvoirs publics conduit toute association à se conformer à des normes extérieures, encastrant ainsi son autonomie dans l'espace public.⁶

Enfin l'environnement exerce une pression qui oblige les logiques émergentes initiales à s'adapter à la croissance et à la diversification des activités, à la professionnalisation et à la mutation de l'action publique.

Ces logiques institutionnelles d'adaptation sont qualifiées de « secondaires » parce qu'elles résultent de la confrontation des acteurs associés à leur environnement. Elles présentent des hybridations entre logique institutionnelle « publique » et « privée ». Dans le cas de Barricade, on peut parler d'une adaptation des logiques émergentes sous la contrainte de la logique publique.

On retrouve dans le tableau ci-dessous les quatre dimensions qui caractérisent celle-ci.

Les éléments du cadre institutionnel	La logique « publique »
La représentation des destinataires	Les ayant-droits, déterminés par les politiques publiques. Catégorisation des publics-cibles.
L'inscription dans l'action publique locale »	Tutélaire
- la régulation avec l'environnement institutionnel	Fixation des normes par les pouvoirs publics,

⁶ Op.cit., page 41.

- le contenu de l'évaluation	Qualité évaluée par la conformité aux normes et aux attentes des pouvoirs publics
La professionnalisation - Critères de recrutement - Résolution des conflits	Qualification appropriée aux tâches et conforme aux règles administratives Recours au droit

2. De la logique domestique à une logique autogestionnaire, de 1996 à 2001

Cette première période voit la naissance de Barricade en 1996 suivie de l'expérimentation utopique de l'action collective politique libertaire communautaire. Le groupe s'institutionnalise sur le mode d'une logique « domestique ».

a) Le moment fondateur

Tout le monde s'entend sur la description de cette période et la qualifie la plupart du temps de « libertaire ». Les discours, même s'ils ne sont pas strictement identiques, font toujours référence à elle comme à une période « rêvée », probablement à juste titre si on se réfère aux images qui sont véhiculées par certains et qui concernent un passé que l'on ne reverra plus et que l'on regrette parfois. Pour ceux-là, les choses ont bien changé et elles ne permettraient plus que l'aventure de la création de Barricade puisse se reproduire.

Lorsqu'on rentre dans la finesse des descriptions, les avis expriment un âge d'or qui reste mythique du point de vue de la puissance redoutable des acteurs de ce temps originaire, avec un fondateur dont l'équipe de soutien s'accorde à reconnaître le rôle moteur primordial. La puissance de cette équipe, qui lui a donné les moyens de mettre en œuvre sa vision du monde, est telle qu'elle apparaît auréolée d'un certain mystère, mystère renforcé par le fait que c'est alors un ensemble de relations invisibles mais efficaces, qui se nouent en dehors des lieux de

concertations normalement éligibles, qui détermine au bout du compte l'évolution de l'association. Tous ces éléments font effectivement penser à un mythe fondateur. Pour le moins s'agit-il d'un « mythe romantique (...) raconté... de raconté ».⁷

Le nom de « Barricade » participe à l'inscription de l'association dans un temps héroïque légendaire où la lutte pour un monde plus juste relève d'une entreprise commune exaltée. Pour le fondateur de l'association, ce nom tient du « romantisme » car les Barricades sont « des lieux et des moments historiques où des publics très séparés se retrouvent ... C'est une Barricade qui réunit, qui tisse des liens. Il y a aussi une référence à la Commune, à 1936, à mai 68... ».

Le lieu est porteur de cette histoire puisqu'à Liège « la rue est historiquement celle où se sont faites de nombreuses Barricades pour bloquer la descente des militaires de la citadelle, pendant longtemps ce fut le seul accès entre la citadelle et la ville ». D'autre part, le hasard fit que l'on a longtemps trouvé autrefois le « Café de la Barricade » au milieu de cette rue.

b) Le projet originaire : 1996

C'est donc en ce lieu qu'a été fondé en 1996 l'ASBL Barricade à Liège. La genèse du projet remonte aux alentours de 1995 lorsque quatre étudiants en fin d'études de Sciences Po à Bruxelles débattaient autour de leur vie future et de leur souhait de ne pas entrer dans un cycle classique : métro – boulot – dodo.

Depuis l'âge de dix huit ans, P. voulait ouvrir une librairie alternative. Bien que cette passion du livre soit partagée par ses deux parents, ceux-ci souhaitaient qu'il ait d'abord un diplôme universitaire. Pendant ses études P. a eu une expérience de bénévole chez un bouquiniste « engagé ».

Cependant les autres acteurs étaient davantage portés sur des sujets différents : culturel, artistique, ou d'action politique... L'idée qui emporta la mise fut donc de faire « un mixte » de l'ensemble et de développer un projet de lieu de rencontre qui permette que des échanges se fassent au carrefour de ces tendances.

⁷ Entretien avec F.

Les quatre compères venaient de Wallonie et ne voulaient pas s'installer à Bruxelles ; après avoir hésité entre Mons et Liège, ils avaient finalement choisi Liège. P. avait travaillé plus ou moins seul au statut de l'association, à la recherche des locaux, et de financement... Dès lors qu'il fallut être plus concret, ses partenaires se détournèrent de ce « projet de vie ».

P. est alors parti seul pour créer l'ASBL avec dix huit « membres fondateurs », tous des proches, amis ou parents, qui avaient suivi le projet sans s'y impliquer. C'est en fin de compte, eux qui permettront à Barricade de naître, y compris sur le plan financier, et sans pour autant apparaître dans les comptes rendus des assemblées générales ou autres conseils d'administration, puisque les premières années ne gardent pas d'autre traces que les statuts de l'association, de l'acte de fondation de l'ASBL.

P. est alors militant de la gauche radicale (ressemblant de très près à la Ligue Communiste Révolutionnaire en France) et s'appuie sur la section belge de la quatrième internationale, le POS qui s'est ensuite également appelé LCR. Mais si l'orientation de ce projet est inscrite dans une démarche politique personnelle, P. insiste sur le fait qu'il a vu le jour en se « nourrissant collectivement ». Il n'aurait pas fait seul le choix de la dynamique culturelle (organisation de concerts, d'un bar, etc.). Le choix du bâtiment s'est fait justement par rapport au fait que le sous-sol permettait à Barricade de se développer en s'adossant à un ensemble de collectifs au sein de Barricade, à côté des locaux de la librairie « Entre Temps » trop exigus à l'époque. Clairement marquée par les luttes sociales, cette librairie aurait pu être qualifiée d'altermondialiste. Mais à l'époque le terme n'existait pas. Il n'en reste pas moins que la naissance de Barricade s'inscrit dans un projet d'alternative à la société marchande, où sont mises en pratique les valeurs de solidarité, d'expérimentation de règles de vie, de confrontation d'expériences, d'interrogation et d'ouverture. Ces valeurs émaillent tous les discours qui retracent les débuts mais

elles vont aussi inspirer les règles de fonctionnement démocratiques et interroger les liens hiérarchiques et communautaires.

c) La phase utopique « libertaire communautaire » de 1996 à 1999

Cette dynamique collective s'est installée très rapidement autour de la librairie dans une logique de solidarité domestique. Certains acteurs bénéficient des allocations chômage pour donner leur temps à l'association. Georges et Rolande, les parents de P., retraités enseignants et anciens militants syndicaux se sont investis dans la librairie en effectuant un travail de « dingue » aux dires de beaucoup. Ils parcourent toujours aujourd'hui des centaines de kilomètres chaque semaine pour récupérer les livres introuvables chez les distributeurs. (Il existe une culture familiale du livre chez les Heldenberg, où on ne partait pas en vacances pour ne pas entamer le budget livre...)

Le principe de « l'office », consistant à assurer un dépôt-vente puis à rendre les invendus aux distributeurs, qui les passent au pilon, ayant été refusé d'un commun accord, l'ASBL se retrouve de facto propriétaire de ses livres. Si certains avaient été achetés par P. à l'époque de son travail de bouquiniste, les livres nécessaires à la constitution d'un rayonnage suffisant, furent acquis grâce à des prêts personnels familiaux contractés au moment du lancement du projet associatif. Ce qui confirme l'intrication de liens affectifs et familiaux complexes et d'engagements militants autour de valeurs fortes, intrication qui perdurera longtemps dans l'histoire de Barricade⁸.

La librairie constitue un véritable fil rouge pour P. (beaucoup en parlent comme de « son bébé »). L'intéressé précise que « si Barricade vit encore c'est grâce à cela

⁸ Entretien avec P

». Selon lui, si les bénévoles de la librairie étaient parfois un peu à l'écart du reste, « ils ont [cependant toujours] permis de rebondir pour dépasser les crises et les problèmes financiers », ne serait-ce que pour payer le loyer et les charges... « S'il n'y avait pas eu la librairie, le projet n'existerait plus ».

Dans une logique tout à fait domestique, l'échange est au service du lien. Cette période est décrite comme passionnante et humainement forte, conduisant à des implications importantes. Comme évoqué plus haut, il y a unanimité pour décrire la logique « libertaire, utopique et communautaire »⁹ qui prévaut à l'origine et qui est le reflet de la volonté de mettre en actes ce projet de société meilleure pour réfléchir à « Comment vivre autrement dans une société de consommation, (...) et prendre des décisions ensemble »¹⁰.

L'expérience de la visite de Longo Maï (près de Forcalquier) vécue par six ou sept personnes à l'été 1997 a inspiré à Barricade un mode de vie communautaire autour d'un réseau coopératif libertaire structuré sur plusieurs axes d'activités, économiques, médiatiques (radio), etc. Cela « sans séparation entre ceux qui pensent et ceux qui travaillent »¹¹. Ainsi il y avait tous les soirs des repas à Barricade avec six à douze personnes, y compris celles qui débarquaient à l'improviste. C'est là que se définissaient les projets « de façon très ouverte, avec un public extérieur ». Cela fonctionnait comme un lieu de vie « avec des gens qui s'incorporaient dans le groupe » sans vivre sur place, ce qui n'était finalement le cas que du fondateur.

Il y avait des activités tous les jours, en lien avec des collectifs constitués autour de « L'habitat collectif », des « Comités de chômeurs » ou encore de l'édition comme avec « La vache folle » ou encore le « Pavé dans la mare »¹². Cette tentative de « vivre autrement » caractérise l'association à ses débuts. S'y inventent

⁹ Entretien avec C.

¹⁰ Entretien avec T.

¹¹ Entretien avec P.

¹² La collection *Pavé dans la mare* mise en place dans cette phase et toujours d'actualité, retrace « le foisonnement » qui avait lieu à ce moment là.

et s'expérimentent des modes de vie alternatifs, s'y conjuguent, (voire s'y confondent) vie publique et vie privée, vie sociale et familiale, vie associative et vie amoureuse¹³.

d) L'impasse communautaire et remobilisation dans une logique d'autogestion

C'est aussi en partie pour ces raisons que cette période n'était pas toujours facile. La vie communautaire fonctionnait avec un équilibre domestique fragile « où on se regarde le nombril », ce qui, paradoxalement, referme l'ouverture voulue initialement vers l'extérieur. P. explique que les membres du collectif, se sentant restreints dans leur dynamique commencent à refuser d'en accueillir d'autres et s'enferment sur eux mêmes. Cela se traduit notamment par leur refus du lieu d'accueil originaire, trop « lourd à gérer » et suscitant une « tension trop forte » issue des trop nombreuses « sollicitations extérieures ». À leur crédit doivent alors être relevés de gros problèmes financiers liés aux consommations impayées du bar. Celles-ci sont précisément contractées à l'occasion d'un ensemble de journées ou de soirées où tout un chacun pouvait librement s'arrêter prendre un (ou plusieurs) verres. Dans la même veine, la mise en cohérence de l'alimentation quotidienne avec les valeurs communautaires implique des choix de gestion financière, comme par exemple l'achat d'un congélateur pour gérer le circuit d'alimentation alternative ouvert vers l'extérieur (et donc vers des producteurs qu'il convenait de rétribuer)¹⁴. L'équipe communautaire n'était pas préparée à assumer la rigueur d'une telle comptabilité.

Les régulations, « pour se repréciser ce que l'on avait envie de faire ou pas », sont l'objet de réunions régulières du collectif de base, qui concerne six à quinze

¹³ Entretien avec B.

¹⁴ Entretien avec T.

personnes. L'ASBL ne réunissait jamais de conseil d'administration, mais un groupe restreint, lié à la librairie, prend les décisions qui s'imposent en dehors du collectif de base.

C'est d'ailleurs ainsi que se résoudra la première crise que traverse Barricade, pendant l'hiver 1998/99. Cette crise est liée à l'impasse de la vie communautaire alors que paradoxalement depuis 1997 les événements organisés à l'extérieur par Barricade fleurissent et sont des succès qui mobilisent. C'est par exemple le cas de la « Fête de la paresse » avec « La dé-fête du travail » le 1er mai, de la Fête des 30 ans de mai 68 ou encore de la Fête de l'utopie qui ont été des événements phares.

P. confirme que « le communautaire a pris trop de place » à tel point qu'arrive « une grosse crise et on est sur le point de tout arrêter y compris l'ASBL », ce que ceux qui l'ont vécu retracent avec beaucoup d'émotion. Mais quand « ça foire de tous les côtés, il reste l'équipe Librairie » qui veut tenir au moins jusqu'aux deux engagements prévus, le Carrefour des luttes en mars 1999 et la Fête des utopies le premier mai.

Le premier engagement était en lien avec des actions militantes alternatives menées par Barricade en concertation avec d'autres collectifs et des précaires en lutte tels que le Collectif sans ticket, Chômeurs pas chien, la ferme collective du Hayon...

Lors du deuxième événement la Fête des utopies au 1er mai, Barricade se fait remarquer contre toute attente. L'espace qu'il gère dans la rue a permis à des associations de présenter leur utopie, sans discours par des saynètes théâtrales. Le projet de Barricade repart ainsi de plus belle en se reposant sur cette nouvelle dynamique insufflée de l'extérieur par toute une série de collectifs militants en interaction. C'est ce que P. a appelé la « Génération collectifs ». Les acteurs communautaires, vivant sur une logique essentiellement domestique, se séparent à ce moment là.¹⁵ « C'est la fin de la vie communautaire qui s'est faite du jour au lendemain »

¹⁵ Entretiens avec P, C, B et T.

entend-t-on dire à ce propos. Mais Barricade demeure et la logique domestique qui fut la sienne au départ trouvera à se redessiner, même si elle passe au second plan. C'est en effet une autre forme de liens d'amitié que noueront les membres de Barricade avec les représentants des collectifs extérieurs et aujourd'hui des attaches humaines et idéologiques fortes persistent à rassembler par exemple les membres l'équipe salariée qui peuvent par ailleurs se voir en dehors des activités de Barricade.

L'impasse du communautaire témoigne des divergences qui existent dans les conceptions partagées par chacun, ce qu'on appelle le « monde commun ». À l'origine, dans la logique domestique, la solidarité s'exerce « entre soi », entre les membres d'une même famille ou d'amis très proches, dans un régime de cooptation. On transite vers la solidarité de la logique autogestionnaire, laquelle est fondée sur un lien de proximité entre des acteurs plus diversifiés et selon des principes de liberté, de démocratie (équivalence dans les prises de décisions) et de réciprocité. C'est ainsi que l'accueil au bar oblige à réfléchir sur la légitimité de l'action, sur les priorités à donner pour respecter les règles démocratiques de l'accueil ouvert à tous, dans une conception égalitaire où la relation à l'autre est vécue dans sa réciprocité, sans entraver le processus démocratique de délibération partagée qui impose un minimum de temps de réunion sans accueil pour donner le temps justement à ce processus relationnel où tout se négocie en commun.

Certes, cette logique d'autogestion est mise en avant dès les débuts de Barricade avec l'expérience partagée de Longo Maï. Mais elle prend toute son ampleur avec la génération collectifs.

3. Structuration de l'expérience et de la légitimité

Depuis 2002, Barricade construit un espace d'ouverture et structure un espace public d'expérimentation sur le mode de « l'entraide autogestionnaire ». L'association revendique les valeurs initiales alternatives qui ont présidé à sa fondation et porte la contestation en s'inscrivant dans un réseau de collectifs.

a) La phase de refondation « Génération collectifs », logique de croissance et de diversification

Dans la phase utopique, l'organisation communautaire absorbait l'organisation institutionnelle. La rupture de 2000 est consommée avec la séparation affective, les acteurs ne reviennent plus sur le principe d'ouverture, on reprend le projet avec d'autres acteurs. P. cherche des appuis externes.

D'autre part la question du sens, donné par tous les acteurs, déborde de l'organisation et reste le pilier inamovible qui continue de fonder le projet de Barricade. Dans ce sens là on peut continuer de dire que le projet est réellement ce qui est « pro-jeté, mis en avant » par les acteurs et continue de fonder l'action de l'association.

Refondation en 2000-2001 :

Sous l'impulsion de P. et de l'équipe de bénévoles de la librairie qui reste mobilisée, l'utopie de l'action politique s'organise avec des actions phares, collectives, éphémères et novatrices. Barricade reste fédératrice, elle fait converger les énergies.¹⁶

On voit l'émergence de liens forts entre l'association et les différents collectifs auxquels elle participe ou qu'elle contribue à mettre en place, en témoignant de sa capacité d'interaction et de mobilisation collective autour d'un projet commun de citoyenneté engagée qui perdurera quelle que soit la reformulation qui en sera faite au cours du temps. L'action collective est auto-organisée et par là même autogérée.

De plus, cette organisation en collectifs, avec la souplesse d'organisation qui lui est indispensable pour fonctionner, ses ouvertures vers l'espace public, la pluralité et l'extériorité des publics destinataires, annonce déjà le compromis entre la logique autogestionnaire et la logique de mouvement.

¹⁶ Entretien avec J.

Logique de croissance et de diversification :

La période « génération collectifs¹⁷ » est une période « d'action politique évidente » notamment avec une mobilisation importante des associations autour de la question du « contrôle des chômeurs », et autour du collectif « Argent fou », dans une « dynamique de réseau qui va s'élargir, tiré par C. » en partenariat avec L'ASBL « Les Grignoux ».

Barricade s'inclue dans ce dispositif complexe de collectifs en interaction et acquiert ainsi une visibilité qui renforce son rayonnement notamment grâce au support de l'atelier théâtre « Fabulous Gang Théâtral de Barricade » FGTB¹⁸ qui donne aux acteurs le pouvoir d'interrompre des débats ou des manifestations politiques et d'y faire entendre les revendications sociales de Barricade.

Les initiatives pour harmoniser les actes et les discours débouchent sur des alternatives concrètes à la société de consommation. Ainsi se formalise la coopérative du Groupe d'Achat en Commun (GAC) avec la ferme du Hayon, pour résoudre le problème de l'alimentation sans passer par les modes de consommation dénoncés qui ont cours dans les grandes surfaces dans lesquelles on retrouve, des OGM, des tomates en hiver, etc. Ici ce sont des produits de petits producteurs locaux que le GAC valorisent socio-économiquement (les liens d'amitié avec le Hayon sont forts). La gestion du GAC est collective et suggère (sans forcer) que chacun des membres y prenne une part active. Participation aux décisions, prise en charge de la gestion d'un poste ou l'autre (caisse, déplacement, comptabilité, etc.), participation éventuelle aux tâches agricoles ... L'investissement d'une personne au sein du GAC lui offre la possibilité d'une polyvalence toute autogestionnaire

¹⁷Entretien avec P.

¹⁸Dont l'acronyme FGTB est une réplique du sigle du syndicat du même nom.

caractéristique de la logique du même nom qui se renforce alors également dans Barricade avec, bientôt, le salariat.

La création de Barricade Alternative Web Ingeniering Team (B@WET) propose quant à elle une alternative informatique concrète à microsoft¹⁹. C'est une des rares formes d'action qui obéit à la logique d'aide en ce qu'elle s'adresse aux besoins repérés chez un public bien ciblé, plus paupérisé que le public habituel de

On le voit, la transformation de la logique domestique de Barricade vers une logique institutionnelle autogestionnaire, est rendue irrévocable à partir de la mouvance « Génération Collectifs ». Elle reflète un compromis entre une logique communautaire, privée, propre au groupe, et une ouverture sur le monde extérieur, vers l'espace public, avec des actions hors quartier.

Cette logique d'action collective, ancrée dans des pratiques diverses va de pair avec une logique de rationalisation qui cherche à améliorer l'auto-organisation, comme en témoigne la recherche d'autres normes de fonctionnement.

L'organisation devient plus formalisée, avec des instances de décision comme le conseil d'administration, avec l'ouverture d'un classeur de procès verbaux des AG dans un objectif de transparence (AG qui, conformément à la tradition autogestionnaire, possède ultimement un pouvoir de décision très fort), avec des compte rendus bien faits qui permettent d'optimiser le débat et de l'organiser de façon démocratique, avec la participation des partenaires extérieurs à l'association, le tout pour pouvoir formaliser et fédérer les énergies. Dans le même temps, la tenue des comptes est prise de plus en plus au sérieux, à présent qu'il faut les rendre aux instances subsidiantes.

La régulation des conflits montre une tension entre les valeurs de la logique autogestionnaire, avec une coopération vers une réalisation collective partagée par l'ensemble, et le maintien de l'emploi qui ramène aux normes publiques, et introduit une contrainte normative.

Pourtant la recherche des règles démocratiques demeure et traverse la logique institutionnelle de Barricade. Elle est le produit des confrontations collectives entre les instances de décision et les acteurs salariés porteurs des activités. Les relevés de ces décisions collectives vont ainsi peu à peu acquérir un statut libellé selon les règles administratives des procès-verbaux, compilés pour mémoire et rendus ainsi disponibles et opposables. Ces PV sont extrêmement complets et il est frappant de voir que chaque parole singulière y est minutieusement retranscrite. Ils pourront ainsi être remis en cause, rediscutés selon les règles de fonctionnement démocratique, dans une nouvelle interface avec les salariés.

Ce renforcement de la démocratie à Barricade est tout à fait fiable à l'avènement de ce que nous avons appelé la logique autogestionnaire, au sein de laquelle selon Pierre Rosanvallon, la parole de chacun doit consciencieusement être prise en compte.²¹ Celui-ci souligne la polysémie de ce mot tiroir qui est mobilisé par des idéologies différentes. Il en distingue six. Relevons par exemple celle attachée au langage libertaire, où « l'autogestion exprime le refus de l'État, tout État étant assimilé à l'oppression, et le refus de l'autorité (...) Et son objet est davantage l'individu et le groupe que la société ». Cette définition rappelle évidemment la phase communautaire de Barricade, ce qui confirme qu'à l'origine cette logique était aussi émergente. Si la phase qui enchâsse la phase libertaire est considérée comme plus autogestionnaire encore c'est parce qu'elle correspond à plusieurs définitions qu'en donne Rosanvallon et non plus à une seule. Ainsi le langage humaniste insisterait plutôt sur les comportements, et sur la personne avec « la nécessité d'établir des rapports sociaux plus ouverts et plus fraternels », ce qui sera indéniablement le cas avec la génération collectif. Par ailleurs, l'autogestion à Barricade se met de plus en plus à correspondre à la définition technocratique qu'en donne encore l'auteur : « c'est la démocratisation du management, la version socialiste de la direction participative ». Enfin la définition scientifique de Rosanvallon n'est pas sans rappeler la logique de Barricade dès lors qu'elle se dote d'une AG en bonne et due forme : « c'est la fonctionnalité des rapports sociaux qui l'emporte sur toutes les formes de domination et de hiérarchie ».

En effet l'autogestion continue de structurer le projet associatif de Barricade, et traversera la logique de rationalisation. Ceci indique bien ce que les logiques émergentes ont de transversales. Elles traversent en réalité l'histoire de Barricade, y compris lorsque les logiques secondaires commenceront à se mettre en place. Et si par exemple la logique domestique tend à s'atténuer avec le temps, il ne fait pas de doute que l'on en trouve encore des traces au moment de la présente enquête. De même, on vient de le voir, on ne peut pas dire que la logique autogestionnaire n'existe pas à l'origine

Crise financière

A cette réorganisation institutionnelle vers plus de rationalisation, la crise financière vient donner un signal fort. En effet les actions concrètes s'accompagnent de besoins que des impayés ne permettent pas de couvrir sur le plan financier, alors que l'absence de coordination rend très difficile d'organiser cette pluralité d'actions sans vision globale avec une implication de bénévoles à plusieurs niveaux. Des difficultés financières aiguës en 2001 obligent à une restructuration pour mieux organiser la gestion. Une première assemblée générale est convoquée pour rechercher des soutiens autant d'un point de vue financier que du point de vue stratégique puisque qu'il s'agit « d'amener les subsides (...) et d'aller

²¹. Pierre Rosanvallon, *L'âge de l'autogestion*, Paris, Seuil 1976, pp. 10-12.

chercher les piliers les plus actifs et quelques extérieurs sages pour un conseil d'administration impliqué »²².

Il s'agit bien d'une recherche pour orchestrer la coordination d'une façon plus organisée. Recherche à la fois d'un consensus fort unifiant le nouveau conseil d'administration et recherche de solution financière. Ces derniers signes démontrent une fois de plus le passage d'une logique domestique, familiale à la logique autogestionnaire. Il en est de même pour le discours de T., une ancienne des Grignoux, qui essaie de persuader les membres de l'association de la nécessaire valorisation socio-économique de la production de services : « L'argent monnaie un service que (Barricade) rend » sans pour autant entraîner « d'allégeance ». Ce faisant, elle nous permet d'identifier que le rapport entre l'espace public et la production est bien du registre de la logique autogestionnaire. « L'allégeance » induite par T. est l'allégeance à l'entrepreneuriat classique, de type capitaliste et hiérarchisé au sein duquel un « patron » ou des actionnaires essaient d'engranger des bénéfices. Rien de tout cela n'est possible dans le modèle associatif de Barricade au sein duquel les postes et les personnes qui les occupent ne sont ni hiérarchisés ni même fixés une fois pour toute. Dans une perspective démocratique, tout le monde est toujours associé à la recherche de solutions concernant les problèmes de la librairie.

C'est alors, le 28 août 2001, qu'un évènement inattendu va donner une visibilité éclatante aux actions de Barricade. Dans un contexte de réunion des ministres des finances à Liège, suite aux évènements désastreux de Gênes, une perquisition est organisée et la Police saisit les ordinateurs de l'association, dans l'objectif de s'emparer des fichiers du « collectif Autres Mondes » auquel participe Barricade.

« La perquisition, assimilée à une tentative de déstabilisation et de criminalisation du monde associatif a donné lieu à une grande campagne de protestation et à un appel à la vigilance signé par les syndicats, le secteur associatif et les politiques »²³. Tout cela avec une réactivité médiatique extrêmement opportune. De manière tout à fait inattendue, le bénéfice d'image que va en retirer Barricade la positionne sur la scène publique. Le bruit de la perquisition « injuste » augmente sa visibilité et multiplie ses liens avec le tissu associatif ... Forte de ce succès, Barricade est définitivement propulsée sur le

²² Entretien avec P.

²³ Entretien avec C..

secteur de la production de services dans l'espace public. Cette valorisation ne s'adresse pas seulement aux ressources monétaires mais va questionner l'ensemble de la gestion des ressources humaines, le recrutement des salariés, la place des bénévoles, la fonction de coordination et le circuit hiérarchique. A ce moment, Barricade évolue rapidement vers une logique de mouvement : ses actions peuvent être portées ouvertement dans l'espace public : un ensemble d'acteurs institutionnels est prêt à les couvrir, mieux : à les encourager. Les projets sont variés et les collectifs de la génération collectifs pour la plupart toujours bien présents et entraîné par le moteur Barricade. Tous revendiquent une idéologie similaire à celle de Barricade et portent des revendications collectives identiques. On se met à croire qu'il est possible d'infléchir l'action publique à Liège.

b) Logique de rationalisation : « professionnalisation » et organisation

Professionnalisation ou salarisation :

À partir de 2002, les acteurs de Barricade parlent de « professionnalisation » même si celle-ci ne suit pas encore une logique d'embauche professionnelle basée sur les compétences. Il faudrait plutôt parler de salarisation des bénévoles, en soulignant les problèmes que soulève ce type de recrutement²⁴. Emporté comme le reste dans la spirale d'une logique de mouvement puissante, le volume de l'emploi s'accroît rapidement de 2002 à 2007 (jusqu'à onze salariés) en fait cette courbe de l'évolution de la mise en place des salariés, trop rapide, s'inversera au troisième trimestre 2008.

Cette période se terminera avec « la crise des subsides » qui touchera les emplois aidés et obligera à repenser la professionnalisation.

Réorganisation des actions en axes et partenariats

²⁴ Entretien avec JF.

En 2002, la crise financière a obligé à déposer des demandes de subsides auprès des instances. Il faut donc désormais rentrer dans une logique de projet financier en rationalisant l'action.

Le groupe de préparation de l'assemblée générale du 12 janvier 2002 rend compte des réunions de préparation²⁵. Il définit un programme en trois axes d'actions : animation, expérimentation et essaimage.

L'axe d'animation regroupe les trois activités d'animation depuis la création, en comptant l'usage des locaux mis à la disposition d'une quarantaine d'associations.

- librairie et centre de documentation
- diffusion culturelle (concerts, théâtre, contes, poésies)
- création culturelle (atelier théâtral, groupe vocal, cours de solfège.)
- formation informatique (informatique, gestion, animation, compta ...)
- éducation permanente (conférences, études, visites, publications ...)
- salle de réunion pour associations et collectifs
- bureaux pour associations et collectifs
- travail social et réinsertion
- Groupe d'Achat en Commun (GAC), en lien direct avec de petits producteurs
- réflexions et actions touchant aux questions agricoles
- repas communs, organisations de moment festifs et conviviaux

L'axe « **expérimentation** » rend compte des projets réalisés sur le quartier de Pierreuse, avec la dynamique des potagers collectifs, la mise sur pied de l'expérience de pilotage du cyber-centre de proximité, la réflexion sur la

²⁵ Procès verbal de l'assemblée générale du 12 janvier 2002.

coopérative d'achat d'immeubles à vocation sociale et associative. Cet axe caractérise le rôle moteur de Barricade dans le processus du développement local de Pierreuse.

Enfin, l'axe « **essaimage** » a pour objectif d'exporter les réalisations réussies et de les rendre possibles en d'autres lieux.

D'autre part un projet de règlement intérieur rappelle les objectifs poursuivis :

- favoriser les réflexions et les échanges pour créer de l'innovation sociale
- soutenir les pratiques culturelles, artistiques et commerciales alternatives
- former et rendre autonomes les populations fragilisées
- mettre en place des réseaux associatifs pour établir des solidarités nouvelles
- analyser les modèles consuméristes et proposer des alternatives

Ce nouveau règlement intérieur montre comment les valeurs initiales servent de colonne vertébrale et demeurent un point de repère permanent. A ce titre, on peut dire que l'évolution de Barricade elle-même est un processus d'institutionnalisation qui veille à maintenir le socle des valeurs, tirant sa légitimité de ce processus même. Cette trajectoire apparaît comme un exemple d'institution symbolique, construite depuis les valeurs de solidarité qui donnent tout leur sens aux actions collectives. Avant d'être un programme d'action, ce projet associatif fut un projet de vie en commun.

D'ailleurs les voix divergentes²⁶ qui s'élèvent le font toujours au nom des valeurs démocratiques, même si elles font apparaître les difficultés vécues par les salariées notamment dans leur prise de parole aux AG.

On ne voit donc pas de rupture de valeurs avec le modèle précédent mais il est clair que l'auto organisation qui prenait forme depuis « la génération collectifs » est en train de se formaliser. La démocratie était plus praticable avec un petit nombre de salariés ou une petite équipe mais comment maintenir la logique autogestionnaire qui en était le coeur lorsque l'on se retrouve, dans une logique de mouvement, à 11 salariés et qui plus est avec un nombre de membres à l'AG toujours croissant ? La mise en place du salariat et l'orientation vers un public extérieur, sont autant de signes de tension entre l'espace privé (domestique ou autogestionnaire) et l'espace public.

Pour faire face à ce problème, le groupe de préparation de cette assemblée générale propose d'ailleurs un canevas d'organisation pour les organes de décision, en ajoutant à l'assemblée générale et au conseil d'administration un conseil de gestion hebdomadaire qui regroupera des permanents, des administrateurs délégués et des membres effectifs volontaires.

Réorganisation structurelle et fonctionnelle, nouveaux emplois, nouvelle coordination

Avec cette assemblée générale qui entérine la réorganisation proposée, l'année 2002 voit la restructuration de l'association autour des logiques d'actions collectives et d'un processus de rationalisation. En particulier concernant le recrutement.

Dès 2002 l'assemblée générale, avec l'arrivée de C. comme président, a donné tous les soutiens moraux et financiers qui vont permettre à Barricade de démarrer cette autre forme d'organisation et de recourir au salariat. Cela se traduit par une évolution du volume de l'emploi qui s'accroît de 2002 à 2007 et restera assez élevé jusqu'en 2009.²⁶

La trésorière est encore Rolande mais 2002 voit l'arrivée au conseil d'administration d'T. qui lui succèdera en 2003, et qui se positionne dès son arrivée en trouvant normales la rationalisation et les subventions. Elle avait déjà auparavant souligné la force de proposition de Barricade. Le cap des valeurs

²⁶ Tableau d'évolution du volume de l'emploi en nombre de salariés et en équivalents temps plein.

initiales est donc maintenu depuis 2001, sous l'action des anciens des Grignoux qui assurent ainsi une fonction de « garde fou ».

Se manifestent alors des tensions entre l'ancien mode de fonctionnement et le nouveau. Ainsi des frictions internes sont plusieurs fois signalées²⁷. D'une part le nouveau conseil d'administration argumente des budgets ciblés sur des actions qui engagent Barricade et mettent les salariés au travail sans perdre de temps en réunion ; d'autre part les salariés et les bénévoles veulent prendre le temps de réfléchir démocratiquement sur l'engagement politique de l'association. Comment avoir de l'argent public sans remettre en cause la qualité de l'engagement initial et les valeurs ?

Par ailleurs sous la présidence de C., Barricade continue de se situer comme facilitateur, acteur stratégique à long terme, favorisant les actions à moyen terme d'autres associations²⁸. Outre les liens historiques avec des associations reconnues (Les Gignoux, Le Beau Mur, les locaux de Barricade sont rachetés par la coopérative immobilière des Tournières nouvellement créée en son sein²⁹ , P. devient salarié à d'Autres Mondes. Au delà des structures extérieures « classiques », la logique d'ouverture et de mouvement soutenue par C. et P. poursuit son cours, avec un rapprochement des syndicats, par le truchement d'actions alternatives comme la campagne « Le capitalisme nuit gravement à la santé ». Les liens entre les réseaux se complexifient. Ainsi F., des Tournières, entre à l'AG de Barricade via le GAC et le Beau Mur, P. devient salarié "coordinateur" de l'ASBL d'Autres Mondes.

L'association passe de trente-quatre³⁰ à quarante-neuf membres en un an et le décret de la formation permanente permet pour sa part l'embauche de six salariés

²⁷ Entretiens avec Odette et S..

²⁸ Entretien avec Fabrice.

²⁹ Entretien avec Fabrice.

³⁰ Statuts déposés au greffe en mars 2003.

supplémentaires. Il s'agira d'acteurs déjà positionnés en interne sur les projets et dont les compétences professionnelles posent souvent problème.

Nous l'évoquons dans l'encart ci-dessus, le fonctionnement en salariat invite d'abord à réinterroger la dimension autogestionnaire de Barricade. En effet, comment poursuivre dans une logique participative, en intégrant les salariés toujours plus nombreux aux décisions prises par le CA et l'AG ? Il invite ensuite à réfléchir sur les objectifs de l'association, comme par exemple celui de la rentabilité de la librairie q.³¹ En effet, pour certains, l'« autogestion » peut tout à fait rimer avec « bénéfices », comme dans une coopérative.

En 2003 P. devient salarié à d'Autres Mondes, déménage des locaux, et devient alors président de Barricade. L'ancien président, C., est promu président d'honneur. Ils engagent l'association vers un nouveau fonctionnement de coordination au conseil d'administration du 13 mars 2004 avec un nouveau trésorier. Le fondateur « cède (sa) place de coordinateur à un trio de choc : (...) les coordinatrices de Barricade et se lancent dans cette aventure avec enthousiasme et passion.³² »

En même temps de nouveaux modes de gestion collective sont mis en place : « ...nous expérimentons un fonctionnement par référent de projet. Le (la) référent(e) n'est ni le chef, ni l'esclave, il ne dirige pas et ne doit pas tout faire. Il est l'interlocuteur vis-à-vis des membres de Barricade, de l'équipe et du CA ...il doit s'assurer que le projet se réalise dans les meilleures conditions possibles. Cela signifie qu'il (elle) travaille sur les objectifs, méthodes et moyens, sur le suivi administratif et financier, sur les rapports, sur les contacts avec la sphère publique et politique et surtout qu'il(elle) soutienne une dynamique des personnes intéressées par le projet. Tous acteurs, c'est bien le défi. Bien sûr, être référent(e) ne s'improvise pas. Nous nous formons pour en acquérir les outils. »³³ On le voit, la polyvalence autogestionnaire laisse ici en partie sa place à une division du travail plus dessinée. Mais l'évocation de la

³¹ Entretien avec A.

³² Procès-verbal du conseil d'administration du 13 mars 2004.

³³ Entretien avec P.

formation laisse entendre que un projet X puisse être repris par une autre personne dès-lors qu'elle a appris à la faire.

Sous le titre « Barricade, un centre culturel en résistance », un numéro spécial du « Pavé dans la mare » décrira en 2005 la conception, les activités et le fonctionnement de l'association : « gestion collective et autonomie, une aventure...³⁴ ».

Les procès verbaux des conseils d'administration des années suivantes présentent tous les signes d'une recherche de réorganisation au niveau de la coordination et de la gestion collective. En 2004, année qualifiée de « particulièrement agitée au niveau de la restructuration interne, la coordination à trois est un échec avec les départs successifs des coordinateurs, malgré l'intégration de nouveaux salariés ». Le poste est toujours vacant lors de l'assemblée générale du 18 juin 2005, qui définit la gestion collective comme étant une forme d'extension et de généralisation de la gestion « autogestionnaire » encore possible lorsque Barricade était petite et fonctionnait avec peu de salariés : « un processus égalitaire entre membres de l'équipe (dont le but est) d'éviter une départementalisation grâce à un fonctionnement sans pouvoir hiérarchique et à l'implication des membres non salariés ; les référents désignés sont alors garants de la dynamique et des objectifs choisis »³⁵.

En 2005 le recrutement d'une nouvelle coordinatrice, suite au poste laissé vacant, ne dénoue pas complètement la difficulté car elle note que « les rôles respectifs des assemblées générales, du conseil de gestion et du conseil d'administration sont à retravailler » et qu'il y a des signes de tension dans le conseil de gestion. Dans les faits le poste de coordinatrice se cumule avec des fonctions d'administratrice-déléguée chargée de la coordination et de la stratégie politique à l'extérieur au

³⁴ *Un pavé dans la mare*, numéro spécial, 2005, page12.

³⁵ Procès verbal de l'assemblée générale du 18 juin 2005.

détriment de la fonction de coordination. Elle ira jusqu'à dire « Je n'ai jamais été coordinatrice (...) j'aurais aimé avoir H. comme coordinatrice pendant que j'étais là »³⁶.

Peut-être faut-il aussi interroger l'usage même des mots employés dans les procès verbaux où le terme d'administrateur-délégué (sous entendu par le conseil d'administration) définit couramment le poste de coordinateur, ce qui met alors l'accent sur la délégation de la fonction d'administration, avec le risque de réduire la coordination à une fonction de transmission entre l'organe du conseil d'administration et les chargés de l'action, sans nommer le volet gestion des compétences en lien avec la gestion des projets qui caractérise pourtant la fonction de coordination.

On retrouve aussi l'interrogation au sujet de la direction qui cumule la fonction de représentation externe, qu'elle est seule à pouvoir assumer de par l'analyse politique et stratégique que cela suppose, avec la fonction de direction de projet. Aussi n'est-il sans doute pas étonnant d'entendre les doutes de S. qui cumule sa fonction de coordinatrice avec les représentations extérieures de Barricade au conseil supérieur de l'éducation permanente pour la communauté française, et y ajoutera plus tard avec sa fonction personnelle d'expert au cabinet du ministre.

Au sein de l'association, elle se voit dans un rôle non pas tant de coordinatrice d'équipe que de rouage de liaison, avec la fonction principale de réconcilier l'équipe et le conseil d'administration. Elle met alors l'accent sur ce qu'on nomme conflit de loyauté en communication, en interrogeant « la limite entre la manipulation et l'intégration et en agissant de manière informelle, avec un souci de loyauté »³⁷.

³⁶ Entretien avec S.

³⁷ Entretien avec S.

Ce souci de loyauté est à mettre en parallèle avec cette volonté qu'elle porte, pas seulement en son nom mais aussi en se réclamant des valeurs de l'association.

Continuité du processus d'institutionnalisation autour des valeurs de solidarité qui fondent le projet de barricade.

Il s'agit de mettre en cohérence le projet de l'association avec le vécu intra-institutionnel. Déjà T. avait fait remarquer l'importance de cette cohérence en lien direct avec le choix libertaire et communautaire. Elle exigeait que le positionnement d'ouverture des membres de l'association, les uns envers les autres, reste garant de la volonté d'ouverture de Barricade vers l'extérieur, en général. Cette volonté s'était également manifestée avec la création du GAC pour mettre en cohérence les choix de société avec l'abandon des habitudes consuméristes du quotidien par chacun. On retrouve ici le principe de liberté, de démocratie et de réciprocité identifié dans la conception partagée de la solidarité pour la logique autogestionnaire. Mais la « croissance » de Barricade implique de sceller ce principe dans un socle institutionnel, celui d'un large mouvement d'ouverture qui soit plus vaste que « l'entre-soi » autorisé par la vie d'une petite structure autogérée.

Il n'est donc pas vraiment étonnant que l'assemblée générale du 28 juin 2006 voit se concrétiser la mise en forme des valeurs de Barricade en cinq mots clefs qui les caractérisent depuis la fondation de Barricade mais qu'il faut à présent fixer pour servir de points de repères à un collectif de plus en plus large : « Résister, utopie, alternatives, solidarité et vulgarisation »³⁸. Les références qui sont faites à celles-ci tout au long de ce travail attestent de leur importance (nous les analyserions dans un chapitre ultérieur). Désormais les valeurs intrinsèques de l'association sont explicitement nommées comme des repères lisibles du projet associatif, non seulement des projets d'action qu'ils mettent en œuvre mais aussi de son mode de fonctionnement, d'organisation et de gestion interne. Ces principes, qui sous-tendent l'action depuis le début de l'association, sont toujours repris aujourd'hui pour guider l'action et continuent de

³⁸ Procès verbal de l'assemblée générale du 28 juin 2006.

donner du sens à l'action de Barricade, à travers la diversité toujours croissante des évènements.

4 . Tension entre le monde privé et le monde public : vers plus de rationalisation

a) La qualité des acteurs et les rapports qu'ils entretiennent entre eux

On pourrait dire que Barricade représente un bel exemple de passage de l'expérience individuelle (P. et la fondation de Barricade) à de l'expérience collective, et toujours plus collective avec la « Génération collectifs », en passant par une expérience autogestionnaire forte (déjà présente en pointillé à l'origine et dans le prolongement de la génération collectifs). Ce passage correspond aussi à une tension entre le monde privé et le monde public, où Barricade rend des prestations à l'Etat en développant des services vers un public extérieur.

En parallèle, l'association développe aussi son organisation sous les contraintes des exigences liées aux subsides. Le moment de la salarisation peut être vu comme un « moment critique »³⁹ où la pression de l'évolution de l'environnement contraint à d'autres constructions et oblige à des compromis. C'est ainsi que la logique émergente d'entraide autogestionnaire est modifiée par la rationalisation de l'activité rendue nécessaire par une logique de mouvement d'ouverture toujours plus pressente.

L'emboîtement de ces trois logiques peut être lu comme étant au bout du compte le résultat de l'apparition puis du renforcement progressifs de logiques secondaires d'adaptation continue à l'environnement. Les grands types de logiques secondaires d'adaptation à l'environnement présentent des compromis multiples où

³⁹ In J. Haeringer et F. Traversaz, *Conduire le changement dans les associations d'action sociale et médicosociale*, page 50

peuvent coïncider des caractéristiques émanant de différentes logiques institutionnelles.⁴⁰ Trois dimensions caractérisent la logique secondaire publique, qui nous semble être celle qui se manifeste dans le cas de Barricade : la représentation des destinataires, l'inscription dans l'action publique locale et enfin la professionnalisation. On voit que la logique institutionnelle de Barricade, plutôt privée à l'origine, réalise des compromis avec la logique publique, par exemple en catégorisant les publics cibles, en soumettant ses actions aux procédures d'évaluation qui conditionnent la pérennité des subsides.

On peut estimer que la logique publique est secondaire en ce qu'elle traduit l'évolution entre les trois autres sans jamais s'imposer comme telle, valant pour elle-même. Une recherche de rationalité transparait dans toutes les dimensions qui la caractérisent, telles que l'action, les ressources, la qualité des acteurs et les rapports qu'ils entretiennent entre eux, les dispositifs de régulation, et enfin la présence de plus en plus effectives de tiers extérieurs (politiques, syndicats ou associations autres).

⁴⁰ « ...des nouveaux compromis qui fondent l'association dans son projet sociétal, et lui permettent d'y adosser une action transformatrice », op.cit. page 47 à 49.

LA QUALITÉ DES ACTEURS ET LES RAPPORTS QU'ILS ENTRETIENNENT ENTRE EUX

Dans l'enchevêtrement des trois logiques émergentes, la logique publique vient insuffler toujours plus de rationalisation et d'organisation. Ainsi par exemple les caractéristiques des acteurs se différencient réellement du volontariat dès lors que Barricade a recourt au salariat. Néanmoins, si la disponibilité n'est plus un critère, l'état d'esprit reste du ressort d'une construction commune, dont le socle des 5 valeurs a justement été érigé pour en garantir la conformité avec l'esprit qui habite le projet de l'association.

D'un côté la recherche de la rationalité s'incarne dans le choix de privilégier la compétence et la polyvalence (qui apparaît avec le renforcement du désir d'autogestion) au sens de l'adaptation à l'organisation et du savoir faire en situation, lorsque l'expérience est reconnue comme expertise.

D'un autre côté, un autre type d'expertise est reconnue, celle qui dépend d'une qualification estampillée telle qu'elle est aussi prise en compte pour les embauches, comme dans une logique professionnelle. D'autant plus que le recours à la convention collective avait été mis en place pendant la coordination de S.⁴²

Donc en ce qui concerne Barricade, la salarisation est surtout l'indice de l'introduction de normes extérieures publiques, d'un processus de rationalisation (logique secondaire). Les acteurs mobilisés par leurs valeurs partagées, restent des militants réunis par une vision du monde (ce que leur coordination elle-même leur reconnaît et voudrait institutionnaliser.). Cela renvoie à l'idée d'une structure autogérée (voir tableau en début de chapitre). Mais la logique publique d'ouverture, d'organisation et de contractualisation avec le pouvoir politique, sans pour autant éliminer le désir d'autogestion, conduira en bout de course Barricade à s'installer dans une logique de mouvement aux alentours de 2002.

b) Le dispositif de régulation : du nouveau projet social à une nouvelle coordination, vers une logique de mouvement

Au cours de l'assemblée générale qui a concrétisé les cinq mots clefs, les conditions de reconnaissance des projets par l'éducation permanente sont présentées et les contrats d'étapes sur cinq ans, de même que les thématiques d'action sont

⁴¹ Entretien de U.

choisies à partir d'ateliers de réflexion comme ceux intitulés « Paroles actives », « Aliment'action » et « Genre ».

Cependant un sentiment de malaise conduit à essayer de redéfinir un mode de fonctionnement clair, propre à un conseil d'administration. Une assemblée générale extraordinaire est alors programmée pour débattre du programme et finaliser les choix et les plans d'action et, un groupe de travail de quatre membres du conseil d'administration est mandaté pour la préparer. On trouve les termes de « nouveau projet social ».

L'association se restructure autour d'une Réorganisation fonctionnelle de la coordination avec une véritable politique de recrutement (plusieurs entretiens préalables). C'est ainsi que CM. est embauchée en 2007 et 2008 voit l'arrivée de C. pour remplacer S., démissionnaire pour des raisons de santé indépendantes des conditions de travail. C., engagé comme salarié au Beau Mur, est un « vrai salarié », qui fait l'unanimité même chez les bénévoles. Il est donc reconnu, bénéficie d'une légitimité mais ne revendique pas l'autorité. Il régule la gestion au service de l'action collective, en utilisant les moyens dont dispose l'institution.

LE DISPOSITIF DE RÉGULATION

Là encore, on trouve un processus de rationalisation à l'œuvre pour adapter la logique institutionnelle de Barricade, de type autogestionnaire, à quelque chose de plus vaste. On trouve ainsi des organigrammes qui détaillent tâches et fonctions, des réunions de synthèse et des groupes de travail. Surtout la régulation va être interrogée par l'usage démocratique qu'en fait le coordinateur, dont s'emparent les salariés, puis récemment le dernier coordinateur.

En effet, lorsque C. porte la parole des salariés dans les instances statutaires, au C.A., au Bureau, il les institue de fait comme des partenaires dans une régulation démocratique, dans un va et vient entre instances internes (réunions d'équipes) et instances officielles décisionnaires. Cette « expression majoritaire, instrumentée par le vote » est aussi caractéristique de la logique de mouvement telle qu'elle est vécue à Barricade où le débat démocratique est revendiqué par les salariées comme outil régulateur, en cohérence avec leur système de valeurs.

c) Les ressources : ajustement à l'évolution de l'environnement subsidiant (ESF)

Crise des subsides

L'assemblée générale du 5 mai 2007 souligne le succès des derniers projets et l'efficacité du lien entre les permanents et le conseil d'administration⁴².

Cependant le Fonds Social Européen ne finance plus d'actions de réinsertion mais des actions de formation. La perte de cette subvention – qui attestait de l'évolution « publique » de Barricade – entraîne une nouvelle crise financière et le licenciement de plusieurs salariés⁴³, soulignant ainsi d'une part la trop étroite dépendance entre les cofinancements des salaires et les activités, et d'autre part l'exigence incontournable que les bénéficiaires correspondent au cahier des charges. Il faut repenser autrement la gestion des recrutements qui ne doit pas reposer trop fortement sur des contrats aidés.

Reconnaissance de l'association

Le procès verbal du conseil d'administration du 12 janvier 2010 souligne que la communauté française, Service de l'éducation permanente a réalisé un contrôle approfondi du rapport d'activités 2008 de Barricade. Il s'agit du premier contrôle approfondi depuis le début du contrat programme. Ce contrôle « a mis en évidence le respect global des exigences qualitatives et quantitatives liées à la catégorie de reconnaissance de l'association », à savoir l'axe 1 qui concerne l'animation en éducation permanente.

⁴² Procès verbal de l'assemblée générale du 5 mai 2007.

⁴³ Tableau d'évolution du volume de l'emploi.

LES RESSOURCES

La perte des subsides est liée au décalage entre le projet de Barricade qui concerne la réinsertion et le projet européen ciblé sur les actions de formation. Les ressources de Barricade ne peuvent reposer sur la rémunération d'interventions trop ciblées par une commande publique.

La valorisation socioéconomique de la production de services se passe dans l'espace public, ce qui est du ressort de la logique de mouvement.

Mais cet environnement public sur Barricade va impacter les actions, en interrogeant leur adéquation par rapport aux besoins du public ciblé, en évaluant les moyens mobilisés pour répondre aux objectifs énoncés.

Ce registre de la pertinence et de la justesse, caractéristique de la logique publique, ne doit pas masquer que le principe dominant pour la mobilisation des ressources reste la coordination entre les acteurs, salariés, bénévoles, institutionnels. De la même façon que les valeurs débordent de la liste statutaire, qu'elles incarnent les forces vives de l'association, la montée en puissance des salariés reste liée à la façon dont ils ont introjecté les valeurs, comment ils s'en réclament, et comment ils s'organisent pour que soit portée leur parole dans les lieux de décision.

d) Pour un compromis durable entre contrainte normative publique et logique autogestionnaire?

Réorganisation de la coordination :

C. a l'intention de demander un congé parental à mi-temps entre octobre 2010 et mars 2011 (l'heureux événement est attendu pour juin). Il en est tenu compte dans les scénarios budgétaires élaborés par Catherine, mais le procès verbal ne précise pas la réorganisation de la coordination qui en découlerait.

D'autre part les problèmes financiers persistent. Actée par le procès verbal du conseil d'administration du 12 janvier 2010, la réduction du nombre de salariés sera effective en mars 2010, passant ainsi de 11 (2008) à 5 salariés. Les actions financées doivent être recentrées, ce qui repose le problème de la solvabilité de la librairie. L'équipe des salariés fait des propositions sur lesquelles le conseil d'administration statue avec prudence en demandant des projections budgétaires.

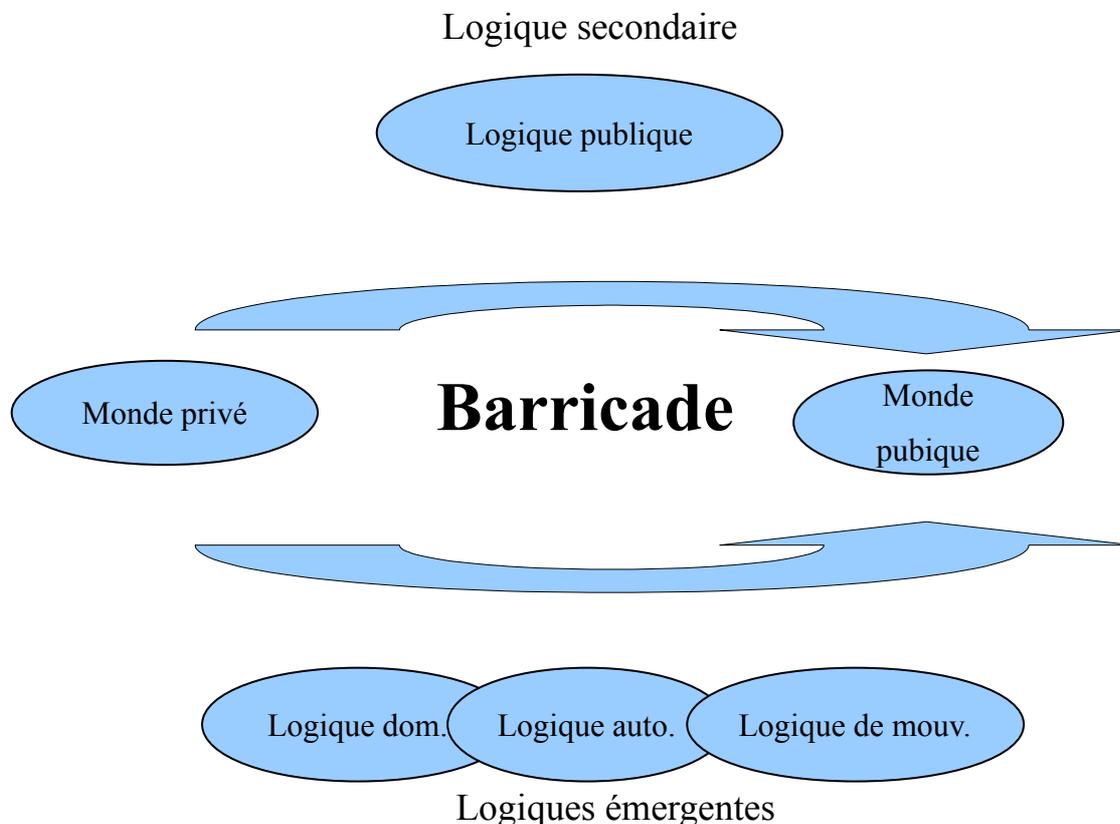
Légitimité des différents groupes d'acteurs

Plusieurs acteurs soulignent le rôle clé de C. qui représente la parole des salariés et la porte en conseil d'administration, en souhaitant que les salariés intègrent pleinement le CA pour débattre des décisions engageant l'avenir. La question posée par F. est la viabilité de ce système avec le risque inhérent de scission entre les instances décisionnaires. Finalement la continuité de ce débat sur la légitimité des acteurs reste un fil directeur de l'action de Barricade. Le questionnement sur la place des acteurs reste déterminant pour éclairer le débat démocratique, dans la continuité des valeurs originaires de Barricade. L'autogestion à cinq ou six, qu'elle soit celle des fondateurs dans un climat communautaire ou celle aujourd'hui des salariés dans l'organisation quotidienne des activités de Barricade ne suffit plus. Il faut à présent assurer que ce qui la fonde (réciprocité au travail, proximité, polyvalence, auto-organisation, démocratie, production de service, recherche du consensus) puisse s'intégrer harmonieusement à la logique de mouvement inexorablement mise en place : intégration de l'espace public avec un grand E à Liège, pluralités des groupes « périphériques » composant Barricade, fédération idéologique de ceux-ci, démocratie plus large, confrontation à la redistribution publique, etc.

5. Conclusion : rationalisation et logique de mouvement

L'analyse concerne bien trois logiques : logique domestique, logique autogestionnaire et la logique de mouvement qui s'interpénètrent plus généralement sous la pression d'une logique secondaire tacite d'ouverture et d'organisation que nous avons qualifiée de publique. La logique domestique s'atténue au fil du temps sans disparaître totalement, la logique autogestionnaire est particulièrement perceptible lorsque l'association commence à se structurer formellement à la fin des années 90 et la logique de mouvement s'accroît dans la période actuelle. La logique secondaire, quant à elle, relève d'un processus organisationnel visant à une

plus grande rationalisation et non d'une logique spécifique. On peut donc parler d'une évolution entre le monde privé (le Barricade « historique ») et le monde public qui se surajoute à l'évolution entre les trois logiques.



Si les trois logiques institutionnelles s'enchaînent sans jamais vraiment disparaître aucune c'est selon une ouverture publique de Barricade au monde et aux associations qui l'extrait définitivement de l'entre soi « privé » des débuts.

a) Interprétation du statut des discours unanimes

Les événements cités par tous les acteurs interviewés permettent d'identifier une chronologie où se distinguent un certain nombre de périodes avec des dates charnières. Il s'agit alors d'en vérifier la cohérence en recroisant les différentes sources et de les comparer aux comptes-rendus des réunions et des assemblées

générales. Selon les cas, un consensus se dégage ou au contraire des changements infimes mais répétés induisent de repérer les différenciations et ce à quoi elles renvoient. Les différences peuvent porter sur des dates d'évènements, sur les dates d'arrivée ou d'implication de certains acteurs, sur la réalisation d'activités, etc.

Nous pouvons faire l'hypothèse que ces nuances ont toujours un sens qui, même s'il nous échappe, peut nous éclairer sur certaines distances entre les acteurs, sur leurs prises de position, sur leurs stratégies et parfois tout simplement sur la façon de rationaliser leur départ de Barricade. Il est d'autant plus intéressant de chercher à éclairer ces petites différences que l'on en retrouve parfois les traces dans la suite des discours, l'hypothèse de leur sens connu ou non de l'acteur, s'en trouvant renforcée.

Les grandes périodes de l'histoire Barricade sont repérées dans la totalité des interviewés, ce qui est frappant. À tel point que cette unanimité peut être interrogée. Il ne s'agit pas forcément de regretter un monde perdu, celui du début de Barricade et de ses grandes étapes, mais le fait que tous s'y réfèrent avec une telle cohérence institue l'association comme un « noyau », un « germe » permanent, d'où il faut continuer à chercher ce qui émerge de nouveau et de créateur, sans désespérer de ce qui n'a pas pu se faire. Tout se passe comme si les auteurs de ces discours puisaient dans le souvenir de ces grands moments passés une énergie pour continuer à « refaire le monde ».

b) De l'importance de la répétition des valeurs transversales

La question qui se pose actuellement est de savoir comment Barricade peut exister sous la pression de son environnement qui transforme les interactions entre les acteurs.

Aujourd'hui le nouveau conseil d'administration argumente des budgets ciblés sur des actions qui engagent Barricade et mettent les salariés au travail sans perdre de temps en réunion alors que d'autre part les salariés et les bénévoles

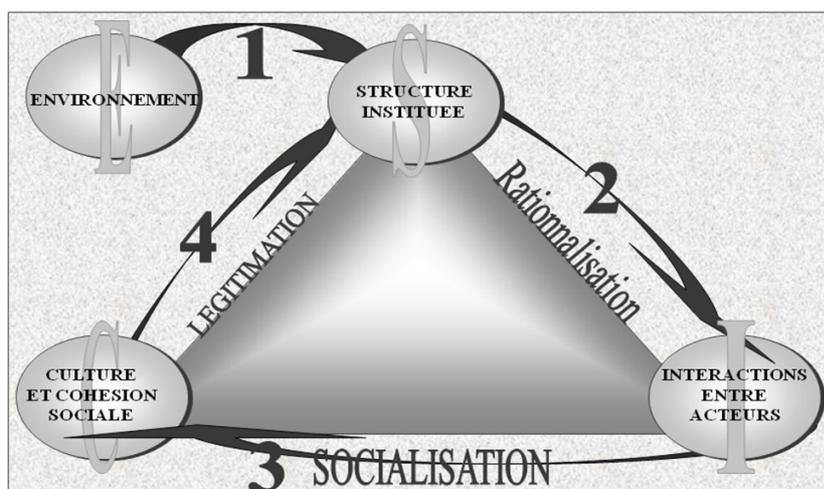
veulent prendre le temps de réfléchir démocratiquement sur l'engagement politique de l'association. Il se crée donc une tension qui nécessite que soit mis en place des processus de régulation.

Le point le plus important est sans conteste ce qui subsiste depuis l'origine, cette architecture que constitue la reconnaissance des valeurs constitutives du processus associatif. De plus en plus explicitées, reconnues par l'ensemble des acteurs, ces valeurs s'enracinent dans le mythe fondateur. Elles fédèrent autour d'une culture qui engage les actions menées dans un processus de mise en conformité autour des ces cinq valeurs.

On pourrait dire qu'elles apparaissent comme ce qui ne varie pas, mais c'est leur répétition même qui structure l'organisation. Cette répétition n'est donc pas fixe mais un véritable mouvement qui engage Barricade vers une forme de rationalisation, elles sont le processus associatif incarné dans une culture forte qui au bout du compte « tient » véritablement la cohérence de l'association au delà de ses transformations institutionnelles.

La conception de l'humain que l'on se fait à Barricade n'est pas seulement empreinte d'humanisme, elle valorise aussi une certaine conception de l'homme vivant dans une mobilité extraordinaire, dans un réseau de relations réciproques. La logique autogestionnaire est donc continuée, dépassée par les références à la démocratie plus large, dans une logique hybride de mouvement. La logique de mouvement s'installe comme troisième logique. Et l'évolution de la domesticité à l'autogestion plus formalisée jusqu'au mouvement en question (rassemblant d'autres associations) implique une rationalisation (salarisation, etc.) qui peut être tenue pour une logique secondaire qui enchâsse dans les trois premières. Mais derrière aux côtés de ces modifications continues, un pôle plus puissant existe et permet au tout de tenir : celui de la culture « Barricade ».

LA DEMARCHE D'ANALYSE



L'analyse institutionnelle s'attache à identifier en quoi la pression de l'environnement participe à instituer la structure associative qu'elle modèle et comment les acteurs s'en emparent. Le jeu des interactions entre acteurs est rationalisé sous cette pression, mais même rationalisées, les interactions sont socialisantes et produisent de la cohésion qui participe à légitimer l'institution car elles reposent ultimement sur une culture commune.

Les valeurs lorsqu'elles sont incarnées dans le vif des relations entre acteurs participent donc à créer de l'association, du tissu associatif, de la reliance. Plus elles circulent comme objet commun, plus elles constituent ce qui fait l'association, aussi bien en interne qu'en externe.

Il est donc capital que continu d'être travaillé ce rapport aux valeurs fondatrices, ce qui enjoint de travailler la place des salariés dans le dispositif de dirigeance, car le schéma en boucle indique clairement les rétroactions de la socialisation qui relie cohésion et acteurs. Il s'agit bien de réfléchir à la façon dont les valeurs ne se contentent pas d'être des valeurs drapeaux mais s'incarnent dans le tissu associatif pour le questionner et le remettre en cause.

Et l'une des constantes de l'histoire de Barricade, à travers les multiples crises, est la question posée sur la place des acteurs, par eux, pour eux, dont jamais Barricade n'a fait l'économie, même lorsque ces acteurs sont devenus des salariés. Leur militantisme les a portés à revendiquer une parole prise avec le pouvoir d'influer sur les décisions.

C'est pourquoi il est important de situer un certain nombre d'acteurs porteurs de l'histoire qui continuent de transmettre ce qui fait vivre l'association et qu'on retrouve à des postes clés.

Autrement dit, répétons-le, le passage d'une logique domestique, communautaire s'est effectué vers une logique de plus en plus autogestionnaire. Si la confrontation avec l'environnement l'entraîne vers toujours plus de rationalisation, cette ouverture l'entraîne aussi de plus en plus dans une logique de mouvement, tant le ressort interne de l'association réside dans la place laissée et prise par des acteurs qui revendiquent leur statut de salariés militants et leur liberté d'action. Mais une culture et des valeurs solidement arrimées à l'association induisent que lesdits acteurs les considèrent toujours déjà comme leurs. Là résiderait peut-être le lien sans cesse rejoué, depuis la communauté libertaire des origines.

C. Une organisation peu formalisée

Analyse socio-technique

En propos introductif à cette analyse socio-technique, il nous faut indiquer que cette approche en référence notamment aux travaux de Mintzberg, permet de lire une structure, de comprendre les positionnements des postes par l'analyse des tâches de travail, leurs modes de coordination et de contrôle au sein de l'organisation. Cette analyse tente de reconstituer les éléments structurels et de repérer les tensions inhérentes à cette organisation, toute informelle qu'elle soit. Mais cette approche a ses limites dans une organisation comme Barricade, où les modes de régulation sont difficilement dissociables de l'aspect relationnel.

1. Division du travail

a) Polyvalence des Fonctions

La structure de l'organisation Barricade est construite sur un schéma particulier de division du travail. En effet la distinction des tâches d'activité entre différentes fonctions de poste, et la distinction des compétences nécessaires pour y répondre n'a jamais été réellement mise en place. Cet état de fait n'est pas par défaut de volonté, ou par manque d'une vision organisationnelle : le travail semble aujourd'hui intentionnellement indivisé entre tous les travailleurs salariés de l'équipe. Cette volonté est en fait l'expression d'une approche de ce que doit être le travail sous l'angle d'une contribution générale des travailleurs à la structure, sans accaparement individuel d'une activité de l'association de façon particulière. Aucun domaine n'est réservé, tous doivent s'impliquer dans chaque activité en jouant de la polyvalence des profils : dans le respect de cette logique

autogestionnaire⁴⁴ décrite dans l'analyse institutionnelle, le groupe socio-culturel se doit de respecter et partager les mêmes approches.

Ce n'est pas une fiche [de poste] de choses concrètes à faire / on comble chacun là où il y a besoin. / Je fais tout pour inclure tout le monde / on essaie que ce soit transversale ici à B / apporter nos compétences au service de la dynamique générale

Cette situation a été plus visible suite à la réduction des effectifs salariés lors des derniers licenciements, *avec le resserrement de l'équipe, [...] il faut essayer de mutualiser.* Cependant elle est historiquement imposée sous la pression interne des acteurs. Cette polyvalence des profils est une recherche permanente des équipes, et elle demande une exigence forte en compétences. Bien qu'acceptée, elle est donc à la fois contraignante et subie par certains des salariés comme une vraie difficulté de gestion de leurs tâches. En même temps, cette polyvalence est également saisie comme une opportunité et une liberté forte d'apprentissage collectif et d'entraide. : *on s'autoforme sur certains sujets ou des thématiques de travail. [...] on essaie de progresser.* Selon l'analyse de Mintzberg, le mode de gestion des compétences RH de Barricade se construirait donc sur une primauté du profil de la personne à la fonction, et sur le développement des compétences pratiques.

Représentation schématique :

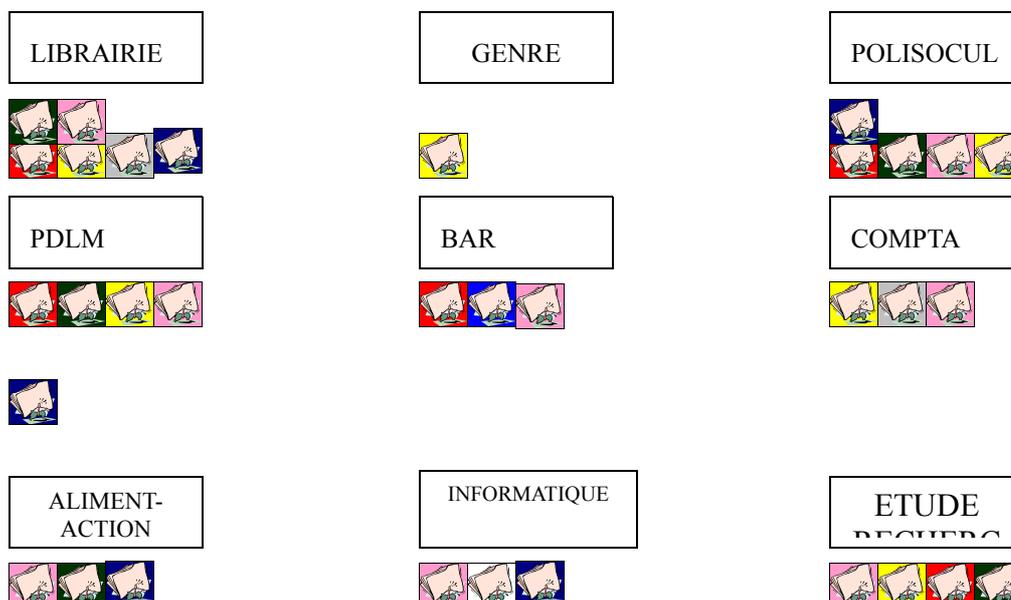
Comme décrite ci dessus et résumé dans la représentation schématique des activités ci dessous, nous retrouvons donc sur un premier niveau une polyvalence des acteurs pour la plupart des secteurs de l'association (à l'exception de l'activité genre). Sur un second niveau, bien que les activités soient distinctes les unes par rapport au autres, nous observons qu'une forme de polyvalence est également présente entre les activités elles-mêmes : la librairie est un accès au bar, le bar est imbriqué dans la librairie, le genre s'exprime dans la librairie et dans les activités socioculturelles, et le PDLM communique et participe à la mise en place des autres

⁴⁴. Logique qui, suivant l'ouverture toujours plus publique de Barricade, supplante la logique domestique.

activités de Barricade. Nous retrouvons donc dans cette vision d'une action intégrale et dans cette transversalité des postes une structure dotée d'une très faible formalisation des rôles, où les activités sont régulées par cette culture forte de transversalité et de rotation de postes.



Bénévoles



Si l'on divise alors Barricade selon les cinq parties-clés d'une organisation comme définie par Mintzberg, il apparaît qu'elles sont donc toutes construites sur des

cloisons extrêmement poreuses. Chaque intervenant de l'association peut tour à tour intégrer le centre opérationnel, le support logistique, la technostructure et le sommet stratégique selon sa propre volonté d'y participer ou non. En cela les exemples de Nicole ou de Christian sont très révélateurs : *tenir la librairie, vendre les bouquins, (=centre opérationnel) faire les comptes si il faut, il m'est arrivé de faire des commandes, [...] de temps en temps aussi à faire des animations, des ateliers, sur le terrain, [...] . Et alors pour le pavé dans la mare j'alimente avec des recensions de livres de mon rayon. (=Technostructure) [...] Il y a une petite partie de comptabilité.(=support logistique) Nicole et Christian membre du CA (=sommet stratégique).*

De par cette rotation des profils et cette porosité entre les différents éléments organisationnels comme définis par Mintzberg, la ligne hiérarchique assurant théoriquement la coordination entre ces différents éléments est donc volontairement étouffée. Le rôle de coordinateur général est cependant nommé et reconnu au sein de Barricade, mais il est là encore partagé de façon transversale et plus restreinte entre deux travailleurs.

Les activités assimilées (compta – genre – PDLM – Librairie – polisocul - bar)

Nous retrouvons donc au sein de Barricade deux groupes d'activités, différents en fonction de leurs degrés d'organisation par les individus. Le premier groupe dont la mise en place et le suivi sont dits « assimilés » en interne, regroupe l'activité administrative et comptable, l'activité Genre, l'activité PDLM, l'activité Librairie, l'activité Bar et l'activité Polisocul.

Pour chacune de ces activités, l'organisation est construite autour de référents ou de « chargés moraux », qui sont les responsables de la thématique auprès des autres acteurs de l'association. Il est clairement établi des liens forts entre certains travailleurs et certaines activités. Ces liens sont reconnus chez les travailleurs, mais également par les autres acteurs de Barricade : « *chacun est responsable de son secteur, de son travail et de sa partie* ».

L'organisation de ce premier groupe se construit donc tout d'abord autour des compétences et des visions de mise en place de cette activité par les référents. Même si cette vision peut être partagée et discutée avec les autres travailleurs, et même si ces derniers peuvent participer à la mise en place, le(la) référent reste souvent seul(e) décisionnaire final sur l'organisation et la méthode pour concevoir ces activités : « *chacun développait un peu son kit préféré dans son coin* ». Le référent est en réalité le pivot et le véritable expert technique de l'activité.

Ces activités reposent également pour leurs réalisations sur les contributions des autres participants : travailleurs, bénévoles ou autres acteurs externes sans lesquels elles ne pourraient exister et qui consistent le second pivot. Par exemple, « *il y a des choix faits par les bénévoles eux mêmes en fonction de leur perception, de ce qu'ils pensent cadrer avec le projet* ». Et c'est la polyvalence des fonctions et la transversalité d'action qui permet la mise en place d'un tel fonctionnement.

Cette gestion de l'organisation des activités reposant sur l'apport d'autres acteurs est particulièrement forte pour le secteur politique socioculturel. Barricade paraît être dans ce cas plus une structure d'accueil et de pépinière pour les concerts / spectacles / débats / expo ... « *Barricade ne se présente pas comme une coupole réunissant toutes les organisations mais plutôt comme un lieu d'accueil* ». Nous retrouvons alors une mise en place de ces activités polisocul sans structuration formalisée ou suivi régulier de la part des travailleurs de Barricade.

Les activités en apprentissage collectif (alimentation – Axe 3 : Etudes & Recherche – Informatique)

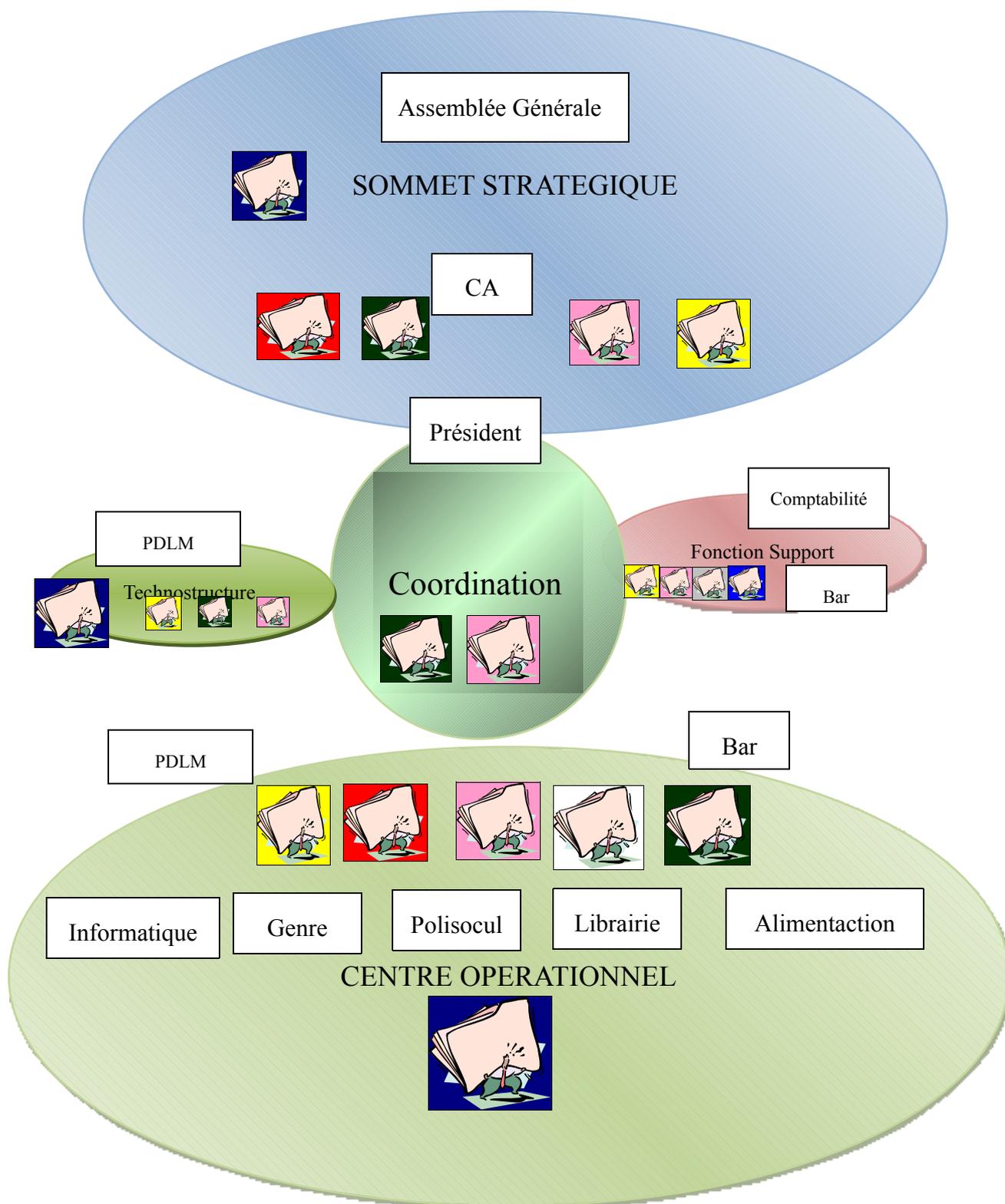
Le second groupe d'activité identifié de Barricade englobe les secteurs pour lesquels il n'est plus possible d'y identifier un référent direct au niveau des travailleurs. Ceci est principalement dû à la réduction des effectifs qui a fait sortir

l'ancien référent licencié de l'association : « *c'est une structure décapitée (concernant alimentation & informatique)* ». A cela il faut ajouter la volonté de garder et de redéployer ces activités en interne avec l'équipe restante d'une part (alimentation – informatique), et la volonté d'approcher la thématique de façon toujours transversale et collective. « *On s'est dit que c'était à l'équipe de prendre le relais* ». Dû à la responsabilisation et l'autonomisation forte des anciens référents aujourd'hui licenciés, la connaissance de ces activités s'est en quelque sorte perdue au sein de l'équipe. Il en est de même pour leur organisation et leur réalisation au nom de l'association Barricade. Les travailleurs actuels sont alors en ré apprentissage collectif de la thématique pour assurer la pérennité de ces actions, mais avec une réelle difficulté de gestion.

Concernant ces activités en apprentissage, nous retrouvons donc en second plan la collaboration active de groupes d'acteurs externes qui ont pu reprendre le relais suite au départ des référents. La connaissance de ces externes dans l'organisation des activités en apprentissage est même souvent supérieure à celle des travailleurs. « *En principe ils organiseront cela comme des grands et les travailleurs de B ne devraient pas être sollicités* ». Par la suite ces extérieurs ont rarement aidé à la capitalisation et au partage des connaissances auprès de l'équipe restante, pouvant parfois même freiner à la mise en place des actions, créer des tensions au sein de l'association et rajouter aux difficultés de gestion.

Il « *a été assez dur pour apprécier le travail qui avait été effectué, vraiment critique* ». De par cette situation, demeure une véritable incertitude quant à l'appartenance ou non de certaines de ces thématiques aux actions propres de Barricade. Les acteurs n'ont pas le même avis, certains considérant par exemple que le GAC fait partie intégrante de Barricade et d'autres le considérant comme autonome, voire même indépendant.

Reprise des activités et des polyvalences des postes dans l'organigramme de Mintzberg.



b) Rotation des bénévoles et technicité fonctionnelle

Comme nous venons de le voir, il coexiste aux côtés des salariés des groupes d'acteurs fortement liés aux activités de Barricade : les bénévoles actifs. Ils permettent principalement la mise en place concrète des actions, et détiennent une véritable expertise technique sur les secteurs développés.

Leur présence et leur disponibilité « *a priori un par jour, ou par après midi* », sont bien les garants de la continuation des plus importantes activités à l'origine de Barricade. Ceci est en effet principalement révélateur pour l'activité Librairie qui bénéficie de la contribution des 'libractivs', et l'activité Alimentation, principalement alimentée par le GAC et les 'Gaqueurs'. Sans la présence physique des bénévoles/membres, ces activités auraient de grandes difficultés à continuer.

Dans ces groupes d'acteurs, nous relevons également une grande porosité d'action entre les différents secteurs : les membres du GAC pouvant devenir bénévoles de la librairie ou organisateurs d'événement socioculturels. Ceci assure une rotation des bénévoles au sein d'une même activité mais aussi une rotation transversale des bénévoles d'une activité à l'autre : « *beaucoup de personnes du GAC militaient à B et inversement. Il y a beaucoup de porosité, il y a beaucoup de gens qui se sont retrouvés à la librairie* ».

A cette rotation des bénévoles, à l'importance de leur engagement et de leur présence physique, vient s'ajouter pour certains d'entre eux une véritable expertise technique, leur donnant une autonomie forte dans la gestion des activités. Ceci peut représenter alors une valeur ajoutée fondamentale à la réalisation des activités de l'association. Nous l'avons observé au sujet de l'alimentation (avec des membres du GAC, rédacteur d'article du PDLM), nous l'observons également à la librairie avec l'expertise technique du 'libraire' George sur l'approvisionnement du fond de livres, d'un autre bénévole pour la mise en place d'un logiciel de gestion de stock, à

l'informatique pour la mise en place du site internet et de la charte graphique : *« George est vraiment quelqu'un d'indispensable au fonctionnement de la librairie. De même il y a un stagiaire qui est entrain de travailler au nouveau logiciel pour la librairie, qui comprendrait une gestion des stocks ».*

2. Coordination initiée

a) Difficultés de coordination transversale & collective

Avec une véritable polyvalence des métiers des travailleurs et bénévoles actifs et une forte porosité entre les différents secteurs, cette division du travail peu régulée au niveau horizontal l'est également au niveau vertical : *« il n'y a pas quelqu'un qui a autorité sur les autres ».* Comme elle l'a fait au niveau de la mise en place opérationnelle des secteurs, l'équipe de Barricade cherche également à intégrer aux organes de coordination l'ensemble de ces acteurs : *« on essaye d'impliquer de plus en plus les bénévoles dans le Comité de Gestion ».* Les usagers/bénévoles participent alors aux organes de gestion opérationnelle, et les salariés se retrouvent en Conseil d'administration *« quatre des travailleurs sont membres du conseil d'administration ».* Mais tout ceci ne se fait pas sans difficulté.

C'est effectivement *« très difficile de réunir tout le monde »* et *« cette prise en main par le groupe de bénévoles est compliqué ».*

Plusieurs tentatives de structuration des organes de coordination collective ont alors souvent échoué : forums des libreactifs, réunions de bénévoles, animation collective du CA, comités de gestion informels, carnet de bord, ... De ne pas être formalisées, les réunions souffrent de désorganisation, le respect et le rythme de rencontre ne sont pas tenus, des initiatives de gestion collectives ne sont pas suivies dans le temps et n'arrivent pas à s'ancrer dans des habitudes de fonctionnement : *« ça se fait vraiment de manière informelle, mais ça n'a jamais fonctionné, celle du mois de janvier est tombée à l'eau » [réunion bénévoles librairie]*

Devant ces difficultés reconnues par l'équipe de Barricade, celle-ci cherche encore aujourd'hui à restructurer leurs lieux de coordination collective pour y apporter plus d'organisation et de rigueur. Cette rationalisation de l'activité est notamment rendue nécessaire par l'ouverture croissante de Barricade au public, principalement de la gauche alternative, ouverture qui accompagne la transition entre les logiques émergentes (domestique, autogestionnaire, mouvement). *« Alors que Barricade était entrain de gérer à l'opportunité à l'instinct », Ils « essayent d'amener du factuel ». Cette tentative vise à concilier l'ouverture faite aux bénévoles avec un besoin de structuration du fonctionnement des travailleurs, et l'ouverture faite aux salariés dans le Conseil d'Administration. Ainsi, par exemple le besoin d'une coordination fermée aux seuls salariés s'est-il déplacé du Comité de gestion hebdomadaire (désormais ouvert aux bénévoles), vers une journée mensuelle de réflexion et de planification. De même de nouveaux membres intègrent le CA pour assurer le débat interne. Mais là encore ces types de réunions ne se font pas sans difficulté : « on a fixé une fois par mois une journée complète en équipe et le mercredi matin on a raccourci la réunion et on ne prendra plus que des points, des points qui arrivent et qu'il faut traiter... »*

La volonté d'une gestion de coordination transversale laisse donc en fait apercevoir un degré d'autonomie forte sur les procédures, voire parfois une inexistence des procédures formelles de coordination collective, accompagnée d'une volonté d'une refonte du fonctionnement, initiée par l'arrivée du coordinateur salarié. Ce dernier se doit alors de passer par des ajustements interpersonnels et jouer son rôle hiérarchique tout en atténuant l'expression formelle de ce rôle.

b) Placement hiérarchique du CA & du coordinateur.

Ces difficultés d'une coordination en autogestion ont pu laisser place à une certaine réalité de gestion verticale, toujours aussi peu régulée. Cette gestion, qui concède à certains davantage de pouvoir de décision au regard des dossiers dont ils sont en charge, est rendue nécessaire par le nombre important de membres ou de partenaires extérieurs qui participent aux projets qui se multiplient dans la logique

de mouvement. Nous l'avons vu avec l'organigramme de Mintzberg, le Conseil d'Administration assure le positionnement stratégique et de coordination, il a par exemple encore un rôle d'organe de décision et de gestion des parcours des salariés : Ils savent « *imposer aussi à l'équipe* ». C'est ainsi que le CA a coordonné certaines embauches sur la base d'une conformité culturelle forte, plus que sur des critères de compétence métiers : « *3 heures de questions ouvertes [pour l'entretien], du style « pour vous qu'est-ce que la gestion collective » ? « Pour vous qu'est-ce que : alter mondialisme » ?* La prise de décision par le CA dans un certain nombre de domaines rend alors les travailleurs dépendant de cette instance.

De même, là où il n'existait plus de relais entre les salariés et le conseil d'administration, l'arrivée d'un coordinateur attitré a également permis de recréer un organe de coordination verticale disparu. C'est par un rôle d'animateur qu'il devient vecteur de motivation au sein de l'équipe des travailleurs.

Ce coordinateur a pu investir sa position et devenir de façon unanime le responsable vertical et le référent hiérarchique auprès des autres travailleurs et bénévoles. Il permet de sentir « *une réelle coordination, c'est le leader !* » Il assure cette position grâce à une légitimité acquise dans un premier temps par la voix hiérarchique, structurée et donnée par le CA et par une transmission de légitimité du président historique (Pierre H à Christian). Dans un second temps c'est sa vision d'une coordination fondée sur une approche participative, relativement informelle qui a permis de prendre cette position de leader « *à l'écoute, il a été déterminant pour permettre de recréer un esprit d'équipe* ». Cette approche étant en phase avec le modèle culturel en vigueur sur la gestion de mobilisation des ressources humaines de Barricade, elle a « *permis de faire en sorte que chacun puisse s'exprimer* ».

Toujours dans cette vision de polyvalence des fonctions et d'autogestion, le coordinateur assure également son rôle avec l'appui et le soutien d'une seconde personne en co-coordination. De même, il ne s'inscrit pas dans une définition

définitive de son profil comme coordinateur, et pourrait prendre un axe plutôt d'animateur. Si pour le moment le coordinateur attitré agit plus sur le centre opérationnel, l'espace stratégique et sur la gestion financière et comptable, la coordinatrice reste apparemment plus au niveau opérationnel. L'organisation du binôme est cependant assez peu formalisée alors même qu'il paraît fonctionnel et reconnu comme efficace par les autres acteurs de l'association.

c) Processus de socialisation forte

Les organes verticaux de coordination collective apparaissent donc très peu régulés sur la forme. La socialisation des acteurs sur le registre culturel (communauté d'idées) évacue tout recours à un mode de rationalisation pour assurer la coordination entre toutes ces activités. Pour exemple, la gestion des compétences passe plus par une formation sur le tas, que par la définition d'un parcours de formation structuré : *« il n'y a pas d'accompagnement sur les tâches »*. Le mode de mobilisation des ressources humaines se base également sur des rites de convivialité forts. Il y a une *« vraie cohésion humaine, l'impression que les gens s'entendent bien. Parfois on dit même que la manière de fonctionner [celle des travailleurs] est assez imperméable »*.

Les espaces de communication et d'échanges informels semblent plus développés que les espaces formels de réunion. *« L'équipe est un noyau vraiment important »*. Ce sont eux *« qui connaissent quasiment tous les bénévoles et font passer l'info entre les bénévoles »*. Cette socialisation se retrouve également dans la journée 'au vert' de l'équipe, et dans les interrelations fortes personnelles / professionnelles entre travailleurs, et entre bénévoles. C'est encore à ce niveau de faible régularisation formelle que se joue l'organisation des tâches et de coordination des activités de Barricade. De part ce processus de socialisation et vu le nombre d'intervenants relativement faible, cette coordination au sein de Barricade semble efficace.

L'animation des équipes par l'exemple du leader reflète également ce mode de socialisation. De part la prépondérance des rites de convivialité et de coopération et selon l'analyse de Mintzberg concernant le mode de mobilisation des ressources humaines, Barricade développe donc une gestion de parcours intégrée forte.

3. Organes de Contrôle

a) Liberté d'action & contrôle Culturel

De part la pratique d'une gestion construite contre des pratiques hiérarchiques descendantes, les équipes de Barricade se positionnent contre une forme de dépossession des actions par les opérateurs et contre une gestion verticale. Les participants directs se doivent d'être les garants des actions de l'association et assument dès le départ le caractère personnel de leurs demandes : leur statut de maître d'œuvre. *« il y a des choix faits par les bénévoles eux mêmes en fonction de leur perception, de ce qu'ils pensent cadrer avec le projet. »* Les tensions entre chefs et participants disparaissent donc dès le départ de cette mise en œuvre (sur le papier tout du moins). La notion choisie de fonctionnement pour le contrôle se tourne alors vers une forte liberté d'action et une souplesse assez forte dans le processus de construction des activités de Barricade. Il *« n'y a pas de règles fixes à ce niveau-là, [qui décide ?] / chacun développait un peu son kit préféré dans son coin »*.

Le principe de base d'application de cette liberté d'action étant la recherche du consensus et de la décision démocratique. : *« je pense qu'on est plus dans le consensus à la limite / C'est possible de donner la parole jusqu'à un consensus ou chacun se sent persuadé de ce que l'on décide »*. Cet espace de liberté dans la mise en place des projets est en fait régulé par la culture de la structure. L'analyse institutionnelle a pu insister sur le processus de légitimation au nom de biens communs : solidarité, résistance, vulgarisation, alternative, utopie et cette prédominance de la reconnaissance fondée sur l'engagement individuel autour de ces valeurs. Ce sont bien celles-ci qui ont influencé la gestion des compétences avec l'importance des profils sur les

fonctions, le processus de socialisation fort dans la mobilisation des ressources, et maintenant le mode de gestion des parcours et des actions. Il semble donc qu'il y ait un « contrôle mutuel de type culturel » très fort : on s'assure dans les diverses formes de régulations formelles (les réunions) et informelles (les couloirs) que tout un chacun est dans l'esprit de Barricade.

b) Contrôle historique du binôme président/trésorier

Il a été présenté dans l'analyse historique le rôle prédominant du toujours présent président fondateur de l'association. Sa légitimité vivace au sein de Barricade lui vaut de bénéficier d'un véritable pouvoir de contrôle sur l'association en tant que président. Il reste par ailleurs le leader charismatique et le modèle exemplaire d'une trajectoire réussie au sein de Barricade. Ainsi au contrôle statutaire de président vient se greffer un contrôle également culturel fort. *« L'image de Pierre de Barricade elle est là aussi. Enfin, depuis le début elle est là »*

De même le trésorier reste également très présent dans la recherche de subsides et le contrôle financier de l'association via ses connexions avec les bailleurs potentiels. Il assure ainsi une sécurité et une certaine pérennité sur les financements présents et à venir. *« [...]j'ai aidé à l'établissement d'une comptabilité, d'un plan de trésorerie, de sollicitation de sources de financements, crédits et autres, et des mécanismes qui permettait que l'on reçoive des subventions 2/3 fois par ans.*

Cette influence historique du président et du trésorier se retrouve quasiment à tous les niveaux organisationnels de l'association : management direct des opérations (à travers les recrutements, l'ouverture de nouvelles activités, formalisation de la gestion financière), mais également auprès de l'Assemblée Générale et du Conseil d'Administration de Barricade.

Ce contrôle historique s'est construit sur la base d'un véritable binôme président/trésorier. Les rôles de l'un et de l'autre, à l'inverse de la polyvalence des profils des travailleurs sont ici extrêmement bien répartis et divisés : « *c'est Pierre qui fait et quand ça bloque, [...] je débloque* » concède le trésorier. Cette division des tâches est donc rééquilibrée par un lien social très fort entre les deux intervenants : « *c'est Pierre et Jean-François qui ouvrent les portes, qui vont chercher des moyens* » C'est cette complémentarité qui assure et pérennise leur position de contrôle sur la structure associative. Ainsi l'exercice du processus de décision a souvent été restreint à ces deux personnes. Un accord entre ces deux acteurs supplante la plupart du temps la recherche de consensus général, imposant de fait leur décision au reste des intervenants : « *Jean-François a fait ce qui était de l'intimidation [...] il est incontournable* ».

Ils restent donc aujourd'hui les acteurs, historique et « moral » pour l'un, et financier pour l'autre, de l'association. C'est une difficulté non négligeable dans une structure refusant le pouvoir et les approches verticales. Cet organe de contrôle fortement personnalisé est en effet en rupture avec le désir de fonctionnement du reste de l'organisation et sa vision de gestion décrite auparavant. En même temps c'est elle qui assure encore aujourd'hui la sécurité financière de la structure, et c'est elle aussi qui, paradoxalement, assure en partie le maintien d'une cohérence culturelle dont les éléments sont effectivement la démocratie de gestion, la participation, la collectivisation des décisions...

Evolution récente : ajustement du contrôle par les travailleurs

Cette approche du binôme président/trésorier détenteur d'une forme de contrôle forte sur la structure tend cependant à diminuer. Une volonté propre au binôme lui-même pour qui « *il est temps aussi que les vieux (rires) laissent la place à cette équipe* », couplée à un renforcement de l'organe collectif de contrôle (l'AG) et à la structuration interne de l'équipe à travers la mise en place d'un nouveau binôme

Coordinateur / Co-coordinatrice, constitue une évolution récente dans le mode de contrôle des unités de production et de gestion.

Avec l'arrivée d'un coordinateur acteur de relais avec le conseil d'administration, l'équipe salariée a pu également exprimer sa contre position par rapport au contrôle du binôme historique. Elle a ainsi pu faire valoir ses intérêts et assurer la défense de sa vision du fonctionnement : *« L'équipe a un poids énorme. Vu la quantité de travail et l'énergie qu'on met, je ne vois pas comment on pourrait nous imposer quelque chose »* Ainsi, cela c'est récemment concrétisé par un refus de mise en place d'une action et d'un subside proposés par le Président, ou encore la remise en question de certaines activités historiques comme la librairie, position qu'ils auraient difficilement pu assumer auparavant.

Suite à cela, l'équipe de travailleurs gagne en légitimité concernant le contrôle de la structure, et commence à régulariser son mode de contrôle avec le CA. Sont alors mis en place de nouveaux modes de fonctionnement renforçant le contrôle auprès de l'équipe de travailleurs : décision de l'ordre du jour du CA, coordination direct du CA, cooptation de nouveaux membres au CA, rôle actif des travailleurs/administrateurs au CA sous leur seule casquette de salariés, passage d'un CA mensuel à bimensuel *« si c'est l'équipe qui établit l'ordre du jour ça signifie que c'est nous qui décidons de quoi on parle / on a proposé d'autres membres qui nous convenaient d'un point de vue philosophie du projet »*

Cette régulation des modes de contrôle menée par l'équipe de travailleurs renforce également de facto le rôle formel du Conseil d'Administration. Les organes de contrôle parallèles qui le parasitaient alors dans le passé ne sont plus opérants. *« Il n'y a pas d'entente, d'arrangement qui se prennent en dehors des conseils d'administration »*.

La mise en place d'un contrôle par les travailleurs est donc un compromis résultant d'un processus régulier et évolutif. A Barricade, cette montée en puissance des

travailleurs est d'autant plus facile qu'elle est officiellement souhaitée par le binôme historique.

De part sa position, le coordinateur est donc devenu l'incarnation de ce compromis, légitimé par les deux groupes d'acteurs : les travailleurs, parties prenantes de la forme de coordination d'une part, et les historiques, parties prenantes du contrôle d'autre part. En ce sens, c'est bien l'instauration d'une recherche d'un ajustement de l'organisation à ce changement, qui passe par un équilibre entre le CA et les travailleurs : « *l'enjeu c'est [...] cet équilibre "équipe-CA", cette bonne alchimie.* »

4. Une Assemblée Générale décisionnaire

Le fonctionnement de l'assemblée Générale apparaît comme un espace institutionnel de délibération. Elle est préparée par des documents synthétiques permettant aux acteurs d'avoir l'information utile et le suivi de comptes-rendus montrant bien les diverses positions.

Conjointement à cela, et toujours en accord avec l'approche de coordination collective et transversale, l'équipe salariée légitimise l'Assemblée Générale de l'association comme l'organe décisionnaire ultime.

Tout comme avec le CA, il est également mis en place un début de système d'influence de la part de l'équipe salariée sur l'organisation de l'AG. Elle incite ainsi à basculer des décisions du CA à l'AG. L'absence de règles de fonctionnement écrites permet donc aux travailleurs de clairement définir les prérogatives qui dépendraient de l'AG ou du CA.

« L'équipe m'a demandé si je voulais rentrer dans l'Assemblée Générale de Barricade / On estime que ce n'est pas au CA de prendre une décision aussi importante c'est une question pour l'AG sans doute. / On influence carrément [l'AG]. »

Dans un premier temps c'est en tant qu'organe de contrôle des actions passées que l'AG reprend forme active : La parole est rendue aux participants afin d'obtenir des explications sur le fonctionnement passé (et, entre autres du fonctionnement du binôme historique, et des licenciements) : « les membres ont pu s'exprimer sur [...] les incidents critiques ». Dans un second temps les projets et les axes stratégiques fondamentaux comme le devenir de la Librairie ou l'axe 3.2 Etude-Recherche sont de plus en plus renvoyés vers l'instance démocratique de l'AG.

Ce mode de gestion étant le plus transparent et se voulant le plus démocratique qu'il soit dans la structure associative, l'AG se réapproprierait ainsi pleinement son pouvoir de contrôle de la mission associative. Elle fonctionne alors comme une recherche d'accord ou de compromis et non plus de consensus unanime au cours d'un processus de délibération et non de validation de propositions. Elle devient aussi un lieu de recours quand les décisions ne peuvent pas se prendre au CA car les enjeux sont chargés d'histoire (ex la Librairie). L'Assemblée Générale reprend le pas sur le Conseil d'Administration et apparaît comme le sommet stratégique le plus important dans l'organigramme de Mintzberg.

5. Conclusion : Autogestion & formalisation d'un accord de fonctionnement

a) Autogestion organisationnelle & politique

Comme nous avons pu le voir tout au long de cette approche socio-organisationnelle de Barricade, il existe au sein de la majorité des individus, une véritable volonté de mettre en place une organisation qui serait coordonnée, contrôlée collectivement et de manière la plus démocratique qui soit. Les profils de postes et la répartition des tâches de travail sont construits sur une recherche forte

de polyvalence, les organes de coordination se doivent d'intégrer un maximum d'intervenants et l'autocontrôle fait force de loi chez les différents acteurs.

Il apparaît une implication personnelle des travailleurs et bénévoles dans un processus de socialisation fort, permettant la coordination des activités de Barricade. Le fonctionnement de coordination dépasse donc très largement le contexte professionnel et les activités purement opérationnelles de l'association. L'implication idéologique dans le processus d'organisation de la structure est relativement poussée : Il s'agit pour les équipes actuelles de donner forme dans leurs emplois à leurs principes moraux et leurs valeurs de vie, représentant ainsi l'intérêt majeur d'un travail au sein de Barricade. *« C'est pour vivre une utopie et pour montrer que pour vivre d'une manière démocratique on finit par s'écouter et à se respecter »*. Devant une structure comme Barricade où les décisions sont prises de *« manière la plus démocratique possible »*, où les compétences exigées par les postes de travailleurs sont plus ou moins maîtrisées par tous, où on observe une équipe qui tend à une polyvalence et une rotation des profils dans la gestion des activités, il apparaît alors du point de vue de l'analyse organisationnelle, les contours classiques de l'autogestion associative : *« C'est la pratique ici, avoir des groupes auto gérés. »*

De plus à cette dimension organisationnelle active rappelant la définition traditionnellement donnée à l'autogestion s'ajoute une approche plus politique et idéologique de celle-ci au sein de Barricade : suppression de toutes distinctions entre dirigeants et dirigés où *« il n'y a pas quelqu'un qui a autorité sur les autres »*, transparence et légitimité des décisions, non appropriation par certains des produits/activités du collectif vu que le *« bébé est collectif »*, et affirmation à pouvoir s'organiser sans dirigeant pour la réappropriation d'une organisation collective. Ceci prend donc une forme non aboutie d'une pluralité de processus de décisions collectives, source de difficulté et de tensions qui doivent d'être résolues par une nouvelle forme d'accord. Comme évoqué plus haut, la logique autogestionnaire de Barricade prend surtout place après la phase domestique de démarrage. Elle se

renforce avec la salarisation et se confronte à la difficulté de se maintenir dans la logique de mouvement qui voit se greffer un grand nombre de groupes et de personnes supplémentaires autour de Barricades à partir de 2002.

b) Quel mode de gouvernance?

Devant un tel nombre de participants actifs, la réalité de fonctionnement demande une recherche constante de consensus. Et devant une telle sollicitation des individus, les négociations et les tensions sont nombreuses.

Une répartition nette entre participants apparaît alors comme une réponse à ce jeu d'acteurs, constitué de contradictions et d'oppositions de plus en plus fortes entre les uns et les autres dans lesquelles le consensus généralisé qui doit guider l'autogestion est de plus en plus difficile à tenir. L'équipe se subdivise alors plus clairement en fonction des 'intérêts' dans l'organisation, par cette différenciation d'acteurs et la formalisation de sous groupes : binôme du CA, travailleurs salariés, membres de l'AG et bénévoles actifs. Ces différents organes de contrôle prennent chacun une véritable forme active et sont reconnus par les autres.

Cette formalisation d'une répartition de l'« équipe » Barricade (bénévoles, membres, travailleurs, usages, sympathisants ...) semble être alors une solution provisoire, mais seule l'expression formelle d'un accord ultime au sein de l'Assemblée Générale peut répondre définitivement à ces tensions, et ressouder le collectif sur une décision acceptée non plus de tous, mais par une majorité.

Dans cette nouvelle approche où l'union de l'équipe de Barricade laisse place à des points de vue fortement différents, il apparaît donc que des groupes d'acteurs interprètent le fonctionnement selon leur propre perception : ils proposent des choix différents visant à influencer le fonctionnement de Barricade.

Dans cette situation où rien n'est encore arrêté, reste à savoir maintenant lequel des groupes en action va saisir les opportunités de la structure et les forces de son

environnement, jouer des contraintes internes et des menaces externes pour guider Barricade.

D. Un mode de gouvernance basé sur le consensus

Analyse stratégique des relations de pouvoir

1. Introduction

L'analyse socioprofessionnelle a mis en évidence une organisation de Barricade assez complexe, où la définition des rôles et des fonctions demeure encore assez floue, malgré les tentatives récentes de structuration d'un cadre de travail. Cela tient en grande partie à la polyvalence des acteurs, qui peuvent occuper plusieurs fonctions mais également au statut de "travailleurs" qui a été historiquement investi par des bénévoles militants. Si les membres de l'équipe actuelle semblent revendiquer un véritable statut de salariés (compétences, horaires fixes, salaire correct, pérennité de l'emploi), ils affichent leur engagement militant qui apparaît comme leur principale motivation à agir. Il en résulte un mode de fonctionnement assez informel, peu hiérarchisé, ou persiste un esprit communautaire issu des principes libertaires d'origine et inspiré par le modèle autogestionnaire⁴⁵. Mais ce modèle et ces principes qui ont chacun des logiques spécifiques plus aisées à appliquer en petit groupe, sont plus complexes à mobiliser dans une dynamique de mouvement où les parties prenantes sont toujours plus nombreuses. Le pouvoir risque de ressurgir à chaque instant et les membres de Barricade le savent

Dans ce contexte, les processus de prise de décisions ne sont pas évidents et empruntent des voies diffuses et intriquées, d'autant plus difficiles à repérer qu'ils répondent à un principe de collégialité.

⁴⁵ Nombre de nos interlocuteurs se réfèrent à l'autogestion, sans pour autant en faire un postulat dogmatique. Il s'agit plus d'une référence, qui n'est pas nécessairement partagée.

L'analyse stratégique devrait permettre de mettre à jour ces mécanismes et d'identifier les relations de pouvoir à l'œuvre dans l'ASBL Barricade.

La notion de pouvoir doit ici s'entendre du point de vue de l'organisation que constitue l'ASBL au sens où "le pouvoir est au fondement de l'action organisée" selon Crozier et Friedberg⁴⁶. Il ne s'agit pas tant de déterminer qui détient le pouvoir dans l'absolu, mais de repérer comment se construisent des relations de pouvoir entre les différents acteurs de barricades, en particulier autour d'une "zone d'incertitude" que nous allons tenter de mettre en évidence.

Comme toute organisation, l'ASBL Barricade est soumise à des incertitudes, notamment financières, techniques, humaines etc. On cherchera donc à délimiter cette ou ces incertitudes dans un lieu, dans une zone ou semble se concentrer le plus d'incertitude au moment de notre analyse.

Une fois cette zone identifiée, notre travail consistera à sérier les acteurs de l'organisation, ceux-ci pouvant être des individus ou des groupes, et à repérer leur manière d'agir et d'interagir dans le sens d'une plus ou moins grande maîtrise de cette zone d'incertitude.

Ainsi ferons-nous apparaître la stratégie que chacun d'eux met en œuvre à partir des ressources dont il dispose, ce qui permet de mesurer le degré d'influence des uns par rapport aux autres, c'est-à-dire des relations de pouvoir qui se jouent dans l'organisation et construisent un système

2. Barricade, un navire sans pilote?

a) La construction d'un processus de décision

Nous avons pu observer comment Barricade s'était développée sur un modèle communautaire, sous l'impulsion de son fondateur, actuel président, personnage charismatique, leader "naturel", mais qui au-delà de son influence créatrice et idéologique a cherché à donner à l'ASBL une structure cohérente et efficace.

⁴⁶ Michel CROZIER, Erhard FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Seuil *Points Politiques*, 1981.

En effet, après la période dite "libertaire-communautaire" qui a suivi la fondation (1996-2000), et alors que l'association s'orientait vers une action militante plus concrète, le président a voulu que Barricade se dote d'un véritable Conseil d'Administration et d'une assemblée générale " *je me suis dit, bon, cette structure elle grandit, il faut qu'il y ait un véritable CA, une AG etc.. (...) et là on a fait la vraie assemblée générale de fondation au niveau de la structure de l'ASBL.*"

L'assemblée générale intègre des bénévoles déjà engagés dans les actions militantes et des personnes d'expérience dans l'économie sociale et solidaire, dont des administrateurs de l'ASBL Les Grignoux, grosse association culturelle Liégeoise qui a une longue expérience en matière de réseau associatif et d'activités alternatives.

L'assemblée générale devient alors un lieu de débat à partir duquel se structure la gestion de l'ASBL : constitution d'un Conseil d'administration, attribution des rôles et des fonctions (président, administrateur délégué, trésorier, etc.) sur la période 2000/2003. Elle devient un lieu stratégique, et le fondateur y intègre des personnes ressources, notamment un syndicaliste (FGTB), ancien conseiller économique du parti Ecolo. Influent, il jouera un rôle important dans l'obtention de subsides et les liens avec les institutions et les politiques. Le fondateur le décrit comme un "enfonceur de portes" : " *il me disait, fais moi un dossier et moi j'enfonce la porte*". Il est actuellement trésorier.

Parallèlement, l'arrivée de subsides à partir de 2002 permet l'embauche de salariés, souvent recrutés parmi les bénévoles déjà engagés dans les activités de Barricade et qui constituent vite une équipe, dont l'action devait être coordonnée. Cette fonction a été occupée d'abord par le fondateur (qui n'était pas président à cette époque), puis par des coordinateurs successifs, avec plus ou moins de bonheur. Les personnes qui ont occupé ces fonctions décrivent une usure (on parle de burn out) due à l'absence de cadre défini et au mélange de l'engagement militant et de

l'accomplissement d'un "travail" accaparant. L'organisation demeure informelle, et les prises de décisions ne se font pas nécessairement de façon démocratique (en AG). Une salariée raconte : *" C'était un peu particulier étant donné que la principale personne qui s'exprimait, c'était le président, qui aimait beaucoup les graphiques et les organigrammes. Ses organigrammes ressemblaient à des bonshommes et on avait par exemple un bonhomme pour figurer Barricade et en forme de cheveux, on avait l'AG, le CA etc. C'était chaque fois très imagé et pendant trois heures, il nous expliquait comment fonctionnait bien Barricade. On ressentait à l'intérieur des malaises, et une espèce de parole confisquée, personne n'osait aller à l'encontre de ce qui était dit, aussi bien les salariés que les membres de l'AG, parce que proches de lui. "*

Ce fonctionnement s'est modifié à la faveur d'une des dernières "crises" de Barricade générée par la perte de subsides importants (FSE) et le licenciement de 3 salariés (septembre 2008).

D'une part, les salariés ont mal vécu cette décision à laquelle ils estiment ne pas avoir été associés : *" , disons qu'on aurait peut-être pu, nous, en tant que travailleurs, mettre des nuances. On pensait que ce qui avait été dit au niveau des comptes à l'AG, parce que les comptes c'est jamais nous qui les présentons, c'est le trésorier, et qui maîtrise mieux, c'est toujours lui qui fait la présentation. En même temps c'est quelqu'un qui est beaucoup dans le show, qui est une forte personnalité, et avec qui il n'est pas facile de discuter. Donc voilà, il présente son tableau, tout va bien, Barricade gère bien ses affaires, voilà ! Sauf que trois mois plus tard, on licencie des gens parce que l'AG n'a pas prévenu les gens qu'il y avait une hypothèque sur ce subside. (...) On a poussé à ce qu'il y ait une assemblée générale extraordinaire pour expliquer..."⁴⁷*

D'autre part, les administrateurs recrutent un nouveau coordinateur qui rapidement instaure des fonctionnements plus transparents : *" Il a comme particularité de*

⁴⁷ Entretien avec une salariée

vouloir fonctionner vraiment de manière hyper démocratique, mais pure, et à vouloir écarter les fonctionnements plus obscurs, un peu moins démocratiques, qui se situent essentiellement au niveau du CA, et dans la manière dont sont menées les AG. Donc, à un moment, on peut dire qu'il y a eu deux clans au CA, il y avait les extérieurs, il y avait les travailleurs." note une des salariés de l'équipe actuelle. Ainsi, en même temps qu'apparaît un rapport de force entre les travailleurs et les administrateurs, s'opère un rééquilibrage au profit de l'équipe à la faveur du recrutement du nouveau coordinateur.

On se rapproche ainsi du fonctionnement actuellement à l'œuvre :

- ☞ Une AG composée des fondateurs (les historiques), des bénévoles, des travailleurs salariés qui ont fait en sorte d'être des membres à part entière de l'AG, et des membres du CA. Cette instance se réunit une fois par an conformément aux statuts, approuve le rapport moral, le rapport d'activité et les comptes. Elle est préparée par le CA et est un lieu de débat. Elle peut valider par un vote les décisions prises par le CA
- ☞ Un CA composé des administrateurs (président, trésorier, vices présidents, secrétaires) et de l'équipe des salariés (sauf une personne qui préfère se tenir à l'écart de cette instance, mais qui y est invitée lorsque sa compétence est requise). Le CA se réunit en moyenne une fois par mois. Il élabore les décisions stratégiques et prépare l'Assemblée Générale.
- ☞ Une équipe de travailleurs salariés (actuellement 5 personnes pour 4,5 ETP + un emploi aidé (art. 60)). Cette équipe resserrée autour d'un coordinateur "fédérateur" assure l'animation de l'ensemble des activités de l'ASBL avec l'appui des bénévoles. Elle est au cœur de l'action et fait valoir son point de vue à travers les deux instances statutaires de l'ASBL. Elle revendique un fonctionnement "horizontal" et collégial. Elle se réunit de manière formelle

une fois par semaine. Elle entend pouvoir peser sur les décisions stratégiques.

b) La gouvernance comme zone d'incertitude

Malgré un effort de formalisation et en particulier dans la période très récente où une certaine rigueur prévaut (régularité des réunions, systématisation des comptes rendu, planification des actions) et si l'ASBL semble fonctionner correctement du point de vue statutaire, il apparaît difficile de déterminer a priori le mode de gouvernance adopté. En effet, même si la montée en puissance de l'équipe des salariés est patente, comme en témoignent les PV de réunions du CA et de l'AG, consécutivement à la crise de 2008 et au recrutement du nouveau coordinateur, les débats en cours montrent qu'il y a plusieurs forces en présence et qu'aucun véritable leadership ne se dégage.

Le révélateur de cet état de fait et certainement le débat actuel autour de la librairie et de son devenir. La librairie a été la première activité de Barricade et participe, encore maintenant, à son image de marque et donc à son identité. C'est un symbole : celui de la concrétisation d'un projet alternatif viable, sinon économiquement, au moins politiquement. Mais c'est aussi et surtout le projet du président : *" En fait je voulais ouvrir une librairie. A 18 ans j'ai dis cela à mes parents. Ils m'ont dit "ça serait mieux d'avoir d'abord un diplôme universitaire". J'ai dit oui pourquoi pas mais je voulais ouvrir ma librairie. D'ailleurs je travaillais avec un bouquiniste (bénévolement) qui avait une "bouquinerie" très engagée histoire sociale (...) La librairie, quand elle a ouverte était clairement marquée politiques sociales et engagement, en tout cas. Aujourd'hui on dit librairie altermondialiste mais à l'époque le mot n'existait pas mais c'était déjà dans ce sens là que ça allait. Donc c'est la genèse de tout un projet qui se mûrit,*

qui se mûrit collectivement d'ailleurs, parce que moi il ne me serait jamais venu à l'idée d'amener cette dynamique de concert, alors qu'on en a fait beaucoup, beaucoup, surtout au début et que le choix de ce bâtiment a été fait parce qu'il y avait cet espace en dessous. Donc la genèse a été collective, la mise en place plus individuelle mais ça, ça n'a pas duré très longtemps et très, très vite, il y a du collectif qui est venu autour de la librairie et très vite un collectif qui est venu autour du bar et de la dynamique culturelle."

La librairie a connu un certain essor au point que Barricade a investi un local voisin pour créer une véritable boutique et gagner de l'espace de stockage et d'achalandage. Elle est animée par une équipe de bénévoles, dont les parents du président, retraités de l'enseignement et amoureux des livres. Ce sont eux qui assurent l'approvisionnement en parallèle des circuits classiques de distribution des livres en Belgique, ce qui représente un gros investissement en temps et en argent (déplacements hebdomadaires importants entre Charleroi, Liège et Bruxelles). Une salariée assure la coordination des bénévoles et la gestion de la Librairie.

La librairie a souvent été l'enjeu de confrontations idéologiques (fallait-il ou non s'équiper d'un terminal de carte bancaire, fallait-il ou non élargir les rayons à des ouvrages plus "main stream" ?) et sa pérennisation sous sa forme actuelle est remise en cause.

La question de sa viabilité économique se pose en effet, au moment où Barricade connaît des difficultés financières qui imposent des choix en termes de recentrage sur des activités qui peuvent garantir des sources de financement.

Dans cette perspective, l'équipe des salariés propose de diminuer la voilure de la librairie afin de baisser les coûts de fonctionnement (local) et la charge de travail (rapport implication/rentabilité). L'idée est, d'une part, de revenir aux fondamentaux (librairie alternative d'ouvrages à caractère politique) alors que la librairie, ayant considérablement crû ces dernières années, propose actuellement des ouvrages plus diversifiés (romans, livres pour enfant etc.). D'autre part, il

s'agirait de consacrer davantage de temps et d'énergie sur un projet d'éducation permanente (dit "axe 3.2")⁴⁸ susceptible de rapporter, à terme, des subsides suffisamment importants pour garantir la pérennisation des emplois actuels. Pour l'équipe, ce projet est d'autant plus intéressant qu'il correspond aux valeurs et au savoir-faire de Barricade (produire des études sur des expériences alternatives : aliment'action, féminisme, informatique, économie sociale et solidaire etc.).

Ce projet rencontre une double résistance : au niveau du CA, il est contesté par certains administrateurs (dont le président) qui craignent de voir périlcliter la librairie au moment où elle connaît un relatif essor et pour lesquels elle représente "*un investissement humain important. C'est un projet d'économie sociale à part entière, et elle constitue la seule librairie d'économie sociale de Belgique. Il faut continuer à creuser cette perspective de développement en tant que projet d'économie sociale.*"⁴⁹. Ils y voient également la perte de la polyvalence qui faisait selon eux l'intérêt du projet de Barricade.

Au niveau des bénévoles impliqués dans la librairie, ce projet suscite une réprobation et ils voient d'un mauvais œil son déménagement dans un local plus petit : "*Non, je vois que ça a changé et j'entends les commentaires, puisque je viens là chaque semaine, des gens qui disent que c'est un lieu magique, les gens sont contents de venir même si ils n'achètent pas nécessairement un livre, ils sont contents de passer un bon moment dans le lieu. Ça fait plaisir d'entendre ça*" dit l'un d'eux qui réfute ce changement.

D'autres s'interrogent : "*Par rapport à la viabilité économique, les chiffres c'est un truc qui ne m'intéresse pas du tout, je préfère nettement les questions de dynamique, d'enjeux, de rapports de force etc, ça me parle beaucoup plus et donc*

⁴⁸ Décret du 17 juillet 2003 sur l'action associative dans le champ de l'éducation permanente.

⁴⁹ Extrait du PV du conseil d'administration de Barricade du 12 janvier 2010. (Les termes en caractères gras figurent comme tels dans le compte rendu)

je ne sais pas si c'est rentable ou pas mais je reste sur la position, sur le fait que cette Librairie n'est pas professionnelle et donc est-ce qu'on demande à quelque chose de non professionnel d'être rentable ? Ou est-ce qu'on se donne les moyens de le professionnaliser ?" ou expriment leurs inquiétudes : " Ça m'inquiète, le fait que oui, on va devoir repasser, fermer cette librairie... Je ne pense pas qu'on la fermera, elle est trop liée à Barricade, et je n'ai pas l'impression qu'elle "disparaîtra" un jour, sauf si tout Barricade disparaît. Par contre la réduire drastiquement et peut être prendre une autre optique et vraiment réaliser, je ne sais pas, des livres vraiment plus spécialisés et se faire plus... "librairie politique", pourquoi pas, mais disparaître complètement..."

Concrètement, aucune décision n'a formellement été prise : le CA a décidé de solliciter l'avis de l'assemblée générale et de soumettre le projet à un vote. Mais l'assemblée générale du 30 mars 2010 a renvoyé cette décision à plus tard, préconisant un audit de la librairie et la mise en place d'un groupe de travail chargé de préparer une AG extraordinaire pour le mois de septembre 2010

Tout se passe comme si les forces en présence se neutralisaient, sans qu'aucune instance, aucun groupe d'acteurs ou aucun individu n'apparaisse prépondérant. Le fait de différer la décision peut alors donner lieu à tout un jeu d'influences, selon les intérêts des acteurs en présence et les stratégies individuelles ou collectives qu'ils adoptent. Cette gouvernance assez diffuse, tantôt confuse (qui décide de quoi ?), tantôt très sophistiquée (travail collégial, concertation, recherche de consensus) permet d'envisager que les incertitudes majeures se situent précisément sur la question du leadership. Cette question semble d'autant plus centrale à un moment où Barricade se trouve à un point décisif de son histoire puisque le président a

annoncé son intention de prendre de plus en plus de champ et que l'avenir, ne serait-ce que financier, de l'ASBL dépend en partie du projet actuellement à l'étude.

Nous formulons donc l'hypothèse que la gouvernance⁵⁰ de l'ASBL constitue la principale zone d'incertitude autour de laquelle vont de construire les relations de pouvoir entre les acteurs.

Le pouvoir s'entend ici comme "*la capacité d'un acteur de faire agir un autre acteur*"⁵¹. Selon Michel Crozier le pouvoir n'est pas un attribut, mais un construit social, une relation⁵². Toute action peut et doit donc se mesurer à l'enjeu de pouvoir qu'elle mobilise ou peut mobiliser chez les acteurs (Bernoux).

Afin de mieux repérer ces relations, nous allons identifier les acteurs en présence de façon plus méthodique de ce qui a pu être évoqué jusqu'à maintenant et dans un deuxième temps repérer les ressources stratégiques dont ils disposent.

3. Identification des acteurs

Les acteurs sont soit des individus soit des groupes d'individus identifiés à partir de leur manière d'agir en fonction de leurs intérêts.

A Barricade, on en distinguera huit :

- ☞ **Le président** : souvent décrit comme un "leader charismatique", il est identifié à Barricade, même s'il a pris du champ depuis quelques temps et annoncé son prochain départ. Il est néanmoins le président en exercice et conserve une "aura" importante. Salarié d'un centre culturel bien connu à Liège (ASBL Les Grignoux) il a occupé plusieurs fonctions dans plusieurs

⁵⁰ Le terme de gouvernance est employé à dessein dans le sens de la "gouvernance d'entreprise" que l'on pourrait définir comme les processus de prise de décision mettant en jeu plusieurs acteurs.

⁵¹ Philippe BERNOUX, La sociologie des organisations, Point Seuil, 1989, p.164

⁵² M. CROZIER, E. FRIEDBERG, L'acteur et le système, Seuil, *Points politiques 1981*, p 65

collectifs du mouvement alternatif et dispose d'un réseau relationnel important dans différents milieux (militant alter, politique, syndicaliste, culturel, écologique etc.). Il est pour le développement de la librairie tout en souhaitant passer le relai de l'action à l'équipe actuelle de salariés permanent qu'il a en partie recrutée, notamment l'actuel coordinateur. Il dit " *Je ne suis plus là. Si, dans les recherches de moyens, encore un tout petit peu. Mais, dans la vie quotidienne (...) ce projet, avec l'équipe qui est là, il a un avenir assez enthousiaste... Sans devoir m'y impliquer. Ce n'est pas mon enthousiasme c'est leur enthousiasme ! Et je crois qu'il est temps aussi que les vieux (rires) laissent la place à cette équipe. L'équipe est là. Elle a le potentiel, elle a la réflexion, elle a l'envie. "*

☞ **Le trésorier** : Il a été introduit au CA par l'actuel président. Economiste de formation, il occupe une fonction de premier plan au syndicat FGTB. A ce titre, il a été une personne ressource pour l'obtention de subsides (l'ouvreur de portes) grâce à ces relations institutionnelles avec les pouvoirs publics. Homme de réseau, il est aussi celui qui a apporté une certaine rigueur dans la gestion de l'ASBL. Il est décrit comme ayant une forte personnalité et focalise beaucoup de critiques au regard de ce qu'il représente politiquement et de sa méthode qu'il qualifie lui-même de brutale : " *quand j'arrive en réunion, je veux que ça avance..*". Il forme un binôme avec le fondateur dont il dit " *c'est lui qui fait, et quand ça bloque, il me sonne et je débloque.*". L'intérêt qu'il trouve à Barricade est politique : " *Soyons clairs, notre structure syndicale est une force potentielle énorme et la structure des idées, de l'animation, de l'agitation et du questionnement de Barricade était tout à fait intéressante ; donc on a lié la force et la réflexion (...) il y a eut une bonne interaction et, en tout cas, notre volonté à nous de se nourrir de ce monde associatif pour se servir de la force syndicale c'est comme le géant*

qui ne voyait plus et qui prenait le nain qui voyait pour s'aider." Il envisage de quitter le CA de Barricade en même temps que le président ("*nous avons un deal*") mais a introduit au CA une de ses collaboratrices directes au syndicat. Il a participé activement au recrutement de l'actuel coordinateur et considère son rôle dans la transmission comme essentiel : "*je crois que l'enjeu, qui a commencé il y a un an et qui doit se développer, c'est le renouvellement des instances, des nouveaux administrateurs pour refaire cet équilibre "équipe-CA", cette bonne alchimie avec une nouvelle génération. Mais ce n'est pas totalement gagné aujourd'hui. Soyons clair, les choses seront stabilisées, viables au moment où je quitterais. Après, s'ils ont des évolutions autres....Mais au moment où je quitterais, ce sera viable."*

☞ **Le binôme de coordination** : s'il n'y a qu'un seul coordinateur en titre, force est de constater qu'en fait, la coordination de l'ASBL est assurée par un binôme composé du nouveau coordinateur et de l'une des salariées, un peu plus ancienne qui assume beaucoup de tâche de coordination. "*en général on fait des points, pas journaliers mais très réguliers avec le coordinateur, dans lesquels on remet à jour la liste «des choses à faire » et on se répartit certaines choses qu'on est amené à faire tous les deux en fait, plus qu'avec d'autres. Par contre d'autres tâches sont définies en réunion d'équipe"* Ce fonctionnement en binôme est reconnu par les administrateurs⁵³ et notamment par le fondateur et le syndicaliste qui les considèrent un peu comme leurs héritiers : "*Je dis, ce duo là (...) il saura faire un duo président/trésorier "* dit le président, alors que le trésorier précise : "*je crois qu'on est bien partis avec ce nouveau binôme"*. Il y a une alliance de fait entre le coordinateur, récemment recruté et relativement dégagé du poids de l'histoire qui s'impose par une méthode très participative : "*Moi, ce que j'ai proposé à l'équipe, c'est que l'on essaie plutôt de ne pas me voir comme un*

⁵³ Les 2 membres de ce binôme sont "administrateurs délégués" ce qui renforce cette distinction du reste de l'équipe et leur confère un statut particulier.

chef hiérarchique. Je voulais une manière de fonctionner la plus démocratique possible. C'est possible de donner la parole jusqu'à un consensus où chacun se sent persuadé de ce que l'on décide, plutôt qu'un groupe contre l'autre " et la salariée plus ancienne, capable de fédérer à partir de tâches transversales comme la rédaction du Pavé dans la Marre (PDLM) dont elle a la charge. A eux deux, ils ont été les artisans d'une redéfinition de la place de l'équipe des salariés dans les processus de décision : *" en tout cas la méthode qui fonctionne actuellement et depuis que je suis là, c'est beaucoup l'équipe qui propose. C'est l'équipe qui prend l'initiative, c'est l'équipe qui établit l'ordre du jour du CA. Donc, si c'est l'équipe qui établit l'ordre du jour, ça signifie que c'est nous qui décidons de quoi on parle. Maintenant, au lieu de discuter dans le vide, comme je connaissais dans d'autres associations, on vient avec des questions : voilà, il y a telle question qui se pose, voilà ce qu'on propose."* Précise le coordinateur. La salariée rajoute *" ça prend du temps, ce n'est pas en deux jours qu'on va changer donc un fonctionnement de prise de décision. Mais on est déterminés à le faire et à chaque fois on essaie d'analyser ce qui s'est passé en équipe, ou ce qui se passe, comment on a ressenti les décisions, est-ce qu'on va vraiment vers quelque chose de plus démocratique."*

☞ **L'équipe des salariés :** c'est le reste de l'équipe, soit 4 personnes dont un très récemment recruté et 3 plus anciens. Ils ont trouvé ou retrouvé un fonctionnement plus serein après la période de crise et les licenciements. Leurs tâches sont mieux définies et leur parole mieux prise en compte, aussi bien au sein de l'équipe qu'auprès des instances statutaires (CA et AG). Il y a une certaine cohésion, un esprit de groupe *"Moi, ce que j'aime à Barricade, c'est le contact avec mes collègues, parce qu'on est assez liés, parfois on dit même que notre manière de fonctionner est assez imperméable, les autres ne comprennent pas toujours ce qu'on veut dire, notre humour. Pour moi c'est*

quand même positif parce que ça veut dire qu'on se comprend, qu'on peut travailler ensemble, qu'on est sur la même longueur d'onde même si parfois il y a des tensions." dit l'une. Faisant référence à un passé plus difficile elle ajoute *"On vient du chaos. Maintenant il y a sûrement des choses à changer dans notre organisation mais on tend vers une professionnalisation. Il faut pas que se soit trop lourd non plus car Barricade trop professionnelle, ce ne serait plus Barricade. Il faut que Barricade reste conviviale tout en améliorant les outils de communication"* . Une autre trouve son compte dans une organisation plus structurée : *" je sens une réelle coordination, ce qui n'était pas le cas avant. Coordination au sens où quelqu'un a en tête la majorité des subsides, qui sait où on va, avec une vision des choses qui soit à la fois politique et organisationnelle concrète"* et confirme une nette amélioration des relations équipe/CA, malgré les antagonismes : *" On sent que c'est beaucoup plus organisé, plus clair, je ne sens plus de tensions. Tout le monde rame vraiment dans le même sens. Même s'il y a des divergences. Par exemple sur le re- déménagement de la librairie. ... Cela permettrait certainement de faire des économies sur le papier, mais on va essayer encore de trouver des solutions car c'est quand même un très beau lieu. "*

- ☞ **Les bénévoles** : Ils sont relativement nombreux et a priori assez disparates. Ils sont référés à une activité ou une action de Barricade et ne se connaissent pas tous très bien du fait de cet éparpillement et du niveau d'ancienneté de leur engagement à Barricade. Pour autant, il n'est pas illégitime de les considérer comme un seul et même acteur au regard d'une part de leur engagement militant commun et de leur adhésion aux valeurs de l'association et d'autre part de leur participation à l'AG. L'un d'eux décrit Barricade comme une *"grande famille"* et précise *"pour moi Barricade c'est le lien. Le lien ou l'auberge espagnole. C'est les deux extrêmes. L'image que j'ai de Barricade c'est le lien, la plateforme."* Ils sont souvent critiques sur la

"professionnalisation" de Barricade qui représente pour eux soit une dérive bureaucratique, soit un risque d'inféodation au pouvoir politique par le biais des subsides, soit les deux. Ils se positionnent en gardiens d'une certaine éthique politique même si celle-ci fluctue individuellement en fonction de leur ancienneté dans l'association et de leur degré d'implication dans l'activité. D'un point de vue stratégique, ils assoient leur légitimité sur ce qu'ils apportent à l'association (leurs idées, leurs actions et leur force de travail), mais ils ne sont pas ou peu représentés au CA et se sont de fait, en marge de certains processus de décisions leur terrain d'expression collective étant principalement l'AG. Une bénévole parle de "juxtaposition" des personnes qui, notamment au niveau de la librairie, *" se connaissent et se croisent mais il n'y a pas un groupe de la librairie et c'est dommage car c'est une force que l'on n'a pas. Et ça nous donnerait aussi une force de suggestion, parce qu'on est un œil. Et ce serait intéressant de croiser les regards des différents bénévoles pour avoir une vue d'ensemble, ou en tous cas je ne sais pas si ce serait une vue d'ensemble, mais se mettre ensemble pour faire évoluer les choses."* Les bénévoles constituent donc un groupe hétérogène et peu structuré mais néanmoins essentiel à la vie de l'association tant au niveau des idées que des actions menées.

☞ **Les historiques :** Si Barricade a connu plusieurs phases dans son histoire, et donc plusieurs "vagues" d'administrateurs, on considèrera comme étant "les historiques" ceux que le président a fait venir après la phase anarcho-communautaire quand il s'est agit de doter Barricade d'instances statutaires structurées et opérationnelles (2001). Ils ont été recrutés dans le milieu associatif liégeois au regard de leur expérience, de leurs compétences techniques et de leur identité politique. Ils exerçaient une sorte de "parrainage" de l'association et ont permis son développement à la fois sur la question des subsides, en faisant le pont entre engagement politique et

subventions publiques, et sur la question du réseau associatif et militant. Ils sont décrits comme des "sages" par le président qui les appellent aussi les "extérieurs". Ils sont venus compléter les rangs des bénévoles actifs de l'époque devenus administrateurs et/ou membres de l'AG. Les historiques constituent les "troupes" du président, même si certains disent avoir pris du champ par rapport à Barricade. Ils ont tendance à valider ses choix tout en reconnaissant que les travailleurs salariés soient associés aux décisions stratégiques : *"Il y avait une volonté de l'association que moi je soutenais très fort et que nous soutenions , qui était de faire rentrer des travailleurs au CA parce que nous on pense que c'est important que les gens aient la maîtrise de leurs outils de travail, qu'ils soient dans les endroits de décisions dans les associations où ils travaillent , donc c'est un peu tout cela qui est arrivé. "* affirme l'un des historiques.

☞ **Les anciens salariés :** Barricade a employé au total 24 salariés depuis 2002. Comme les bénévoles, les anciens salariés ont des trajectoires singulières et des destinées variables, liées à l'histoire de l'association et à son financement. Certains ont fait les frais des crises institutionnelles successives et sont partis sur un conflit où ont été licenciés. D'autres restent des "proches" de Barricade, malgré ces vicissitudes et sont membres de l'AG. Ce sont eux (4 personnes) que l'on considère ici comme un acteur à part entière. Ils ont un regard critique sur l'association et défendent les valeurs fondatrices. Leur expérience de bénévoles, devenus salariés puis de nouveau bénévoles leur confère une certaine expertise d'autant plus qu'ils ont en quelque sorte "essuyé les plâtres" de la salarisation : *"On pourrait tout aussi bien se dire que le salariat c'est un outil pour la réalisation de l'association mais si cela empêche un moment donné la réalisation de l'objet de l'association on peut y renoncer, mais ça ce n'était pas pensable"* dit l'un d'eux. Et il ajoute : *"Moi, jusqu'à présent, j'estime encore avoir une place, ne fusse que du point de*

vue rituel (...) je me sens suffisamment distant et critique et affectivement assez détaché pour ça. J'ai envie de soutenir de manière critique, il me semble que ça a du sens. C'est pour ça aussi que je suis intéressé par l'évolution, je me dis que ça peut reprendre du sens, rien n'est complètement perdu, si le Président arrive à faire sa sortie peut-être qu'il y a moyen de se débarrasser de certains héritages qui sont portés presque de manière inconsciente." . Si leur intervention formelle est circonscrite à l'AG, ils entendent peser sur les décisions. Une autre dira même " moi je crois qu'il faut que je reste à la disposition de Barricade si par hasard, il y avait besoin de moi. C'est mon parcours, et je serais même à la disposition, pourquoi pas, du CA".

- ☞ **Les structures périphériques :** Barricade a toujours agrégé autour d'elles de nombreux acteurs de la mouvance "alter" et sans être nécessairement une tête de réseau, elle a tissé des liens solides avec un certains nombres de structures qui se situent à la périphérie des activités de l'association. Certaines sont "hébergées" par Barricade qui leur fournit une adresse administrative ou met à leur disposition ses locaux. Ce sont celles là qui nous intéressent du point de vue de l'analyse stratégique dès lors qu'elles participent, au-delà de la vie de l'association, aux instances statutaires, notamment l'AG. Il s'agit notamment du GAC, qui est une émanation de Barricade mais est devenue une structure autonome et dont plusieurs membres (dits les "gaqueurs") sont aussi membres de l'AG. Citons également l'association UrbAgora dont le président, longtemps compagnon de route de Barricade, vient d'intégrer, es qualité, l'AG. Au-delà des affinités politiques, les structures pacifiques ont un intérêt à cet arrimage : *" On a trouvé un lieu d'accueil, un port d'attache, je dirais un havre. Ça participe à notre légitimité. Le fait de s'arrimer à Barricade a eu un effet de crédibilisation, d'apaisement vis-à-vis des milieux de la gauche productiviste (...)"* dit l'un des membres d'une structure

périphérique. Il ajoute " *le fait de mettre le siège social à Barricade a valu passeport*". Les structures périphériques s'appuient donc sur la notoriété de Barricade et veillent à sa pérennisation voire à son développement. Mais leur implication dans les instances statutaires leur donne également un droit de regard et d'expression. Ainsi sur la question de la librairie on note le propos d'un membre d'une structure périphérique " *La librairie c'est aussi un enjeu je crois, ça pourrait constituer une vache à lait pour Barricade. ce n'est pas le cas aujourd'hui ou très peu. Je crois qu'ils sont engagés dans la professionnalisation du service et avoir vraiment des libraires et pas juste des bénévoles qui vendent des livres. Il y a un problème, c'est qu'on fait concurrence au petit libraire qu'il y a à Liège. Ce n'est pas une bonne chose car eux aussi ils ont du mal mais en tout cas, ce rôle là de la librairie pourrait être intéressant et se développer sur certains créneaux spécifiques et encore plus qu'aujourd'hui. Un service de vente en ligne qui sait. Peut-être que là il y a une source de financement possible pour l'organisation qui serait par sa nature même de nature à renforcer l'indépendance de Barricade.*"

Ces huit acteurs clairement identifiés vont avoir une influence plus ou moins importante dans le mode de gouvernance selon les intérêts qui les mobilisent et les ressources dont ils disposent.

4. Mise en évidence des jeux de pouvoirs à l'œuvre

Si l'on considère que la question de la gouvernance, c'est-à-dire du pilotage de l'association constitue la principale zone d'incertitude, dont le débat actuel autour du devenir de la librairie est le révélateur, il convient maintenant de mettre à jour la stratégie développée par les acteurs que nous venons d'identifier. Ceux-ci sont mus par des intérêts qui peuvent être divergents et génèrent des jeux relationnels complexes qui visent à la maîtrise de cette zone d'incertitude. Ce sont donc des

relations de pouvoir qu'il s'agit de faire apparaître entre les huit acteurs. Le pouvoir s'entend ici comme une relation de réciprocité entre les acteurs où un acteur A agit de telle sorte qu'un acteur B effectue quelque chose qui est dans l'intérêt de A. Il peut y avoir déséquilibre qui signe la relation de pouvoir de l'un sur l'autre. Mais B n'agira pas contre son intérêt et la relation sera alors la somme des intérêts de A et B dès lors qu'elle passe par un échange entre A et B.

Le tableau supra décline les principales relations clé et synthétise les jeux stratégiques à l'œuvre entre les acteurs. On distinguera trois grands types de relations :

- les relations d'alliance : les acteurs ont des intérêts convergents et "font alliance" pour les satisfaire, même si leur place respectives dans l'organisation ne les associent pas a priori
- les relations de négociation : les acteurs ont des intérêts différents mais ont besoin les uns des autres et "négocient" entre eux pour atteindre leurs objectifs respectifs
- les relations de dissonance : les acteurs ont des intérêts opposés, ou divergeant et n'agissent donc pas de concert.

Un type de relation n'est pas exclusif d'un autre. Ainsi deux acteurs peuvent être alternativement voire simultanément dans une relation d'alliance et dans une relation de négociation selon l'enjeu ou la stratégie déployée par l'un ou par l'autre. Or, cette caractéristique, propre à Barricade, est un peu atypique du point de vue de l'analyse stratégique qui veut qu'un seul type de relation domine entre chaque acteur. Il y a là probablement l'indicateur que les relations de pouvoir sont extrêmement complexes, au point de s'annihiler.

Par ailleurs, chaque acteur dispose de ressources stratégiques qui sont autant de possibilités de négociation en vue de la maîtrise de la zone d'incertitude. Elles sont au nombre de 5 :

- ☞ l'expertise : l'acteur possède un savoir qui lui confère une autorité et une légitimité
- ☞ le marginal sécant : désigne l'acteur qui maîtrise le mieux les relations entre l'organisation et l'environnement (acteur de réseau)
- ☞ la maîtrise de l'information et de la communication
- ☞ le contrôle par la connaissance et la maîtrise des règles institutionnelle
- ☞ le contrôle par l'attribution de moyens financiers, matériels et humains.

Analyse par relations clé	Relation 1 Président - Trésorier	Relation 2 Coordinateurs - Président	Relation 3 Coordinateurs - Trésoriers	Relation 4 Trésorier-Equipe
Indices de jeux stratégiques	Recrutement concerté de l'actuel coordinateur <i>"Quand ça bloque il m'appelle et je débloque"</i> <i>"On a un deal"</i>	Positionnement offensif du binôme de coordination en CA (projet axe 3 et librairie) Contre propositions du président	Accord préalable à l'embauche entre le nouveau coordinateur et le trésorier.	Ne pas perdre de temps en discussion, aller à l'essentiel (trésorier). S'imposer comme membre du CA à part entière. (équipe)
Enjeux de pouvoir	Garder le contrôle de l'ASBI tout en prenant de la distance	Réussir le passage de témoin entre le président et le binôme de coordination. Pérennisation des emplois	Rééquilibrer le CA en faveur des salariés (coordinateurs) Démocratiser les processus de décision (coordinateur) Garder le contrôle de l'ASBL (trésorier)	Garder le contrôle de l'ASBL (trésorier) Neutraliser les décisions sans concertation (équipe) Sauvegarder les emplois
Type de ressources mobilisées	Réseau (marginal séquent) Expertise (financière, administrative, politique) Contrôle (trésorier)	Expertise (maîtrise des dossiers) Contrôle (maîtrise des règles et de la communication pour les coordinateurs) Réseau et moyens financiers (Président)	Contrôle financier (trésorier) Expertise administrative et politique (trésorier) Contrôle (maîtrise des règles et de la communication pour les coordinateurs)	Expertise administrative, financière et politique (trésorier) Contrôle (trésorier) Réseau (équipe) Expertise (équipe)
Stratégie développée	Placer des relais dans le CA. Proposer des subsides Proposer un appui technique	Mettre un grand soin dans la préparation des dossiers (coordinateurs) Préparer les CA (OdJ établi en amont avec l'équipe) Recourir à un audit externe sur la librairie (Président)	Mettre un grand soin dans la préparation des dossiers (coordinateurs) Préparer les CA (OdJ établi en amont avec l'équipe) Placer des collaborateurs au CA (trésorier) Cantonner le trésorier dans son rôle d'expert (1 fois par an en AG pour les comptes + 2 ou 3 fois/an CA)	Intégrer le CA et y prendre une place de + en + importante (équipe) Placer des collaborateurs au CA (trésorier) Intervenir dans des moments clés (trésorier)
Type de relation	Alliance	Négociation - Dissonance	Négociation	Dissonance

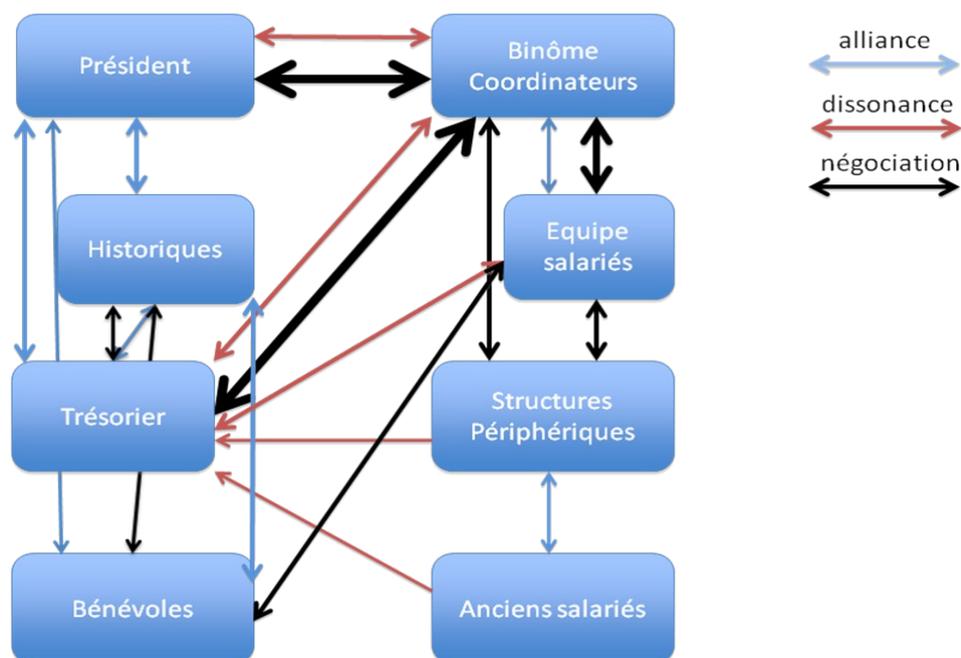
Analyse par relations clé	Relation 5 Président - Historiques	Relation 6 Historiques - Bénévoles	Relation 7 Coordinateurs - Equipe	Relation 8 Bénévoles – Equipe salariés
Indices de jeux stratégiques	Le président les "recrute" pour leur ressources. Ils aident à la structuration et à la "professionnalisation" de Barricade	Cooptation – constitution de réseau	Mise en place d'un mode de management très participatif Constitution implicite d'une coordination en binôme	Invitation des bénévoles aux réunions des salariés
Enjeux de pouvoir	Maintenir la structure en vie Essaimer une expérience antérieure	Préserver les valeurs de Barricade Maîtriser les certaines activités (librairie)	Constituer un groupe cohérent et influent au CA (on parle au nom de l'équipe des travailleurs salariés) Pérenniser les emplois Défendre des valeurs d'intégrité S'imposer comme acteur important au CA	Préserver les valeurs de Barricade Coordonner l'intervention des bénévoles (équipe)
Type de ressources mobilisées	Marginal sécant (président) Expertise basée sur expériences antérieures (historiques) Réseau (les deux)	Réseau (les deux) Expertise (les deux) Contrôle par les moyens	Expertise (coordinateur) Expertise (salariés) Réseau	Expertise des bénévoles dans certains domaines (librairie, informatique, alimentation) Contrôle de l'équipe par la maîtrise des règles Réseau
Stratégie développée	Présence constante aux AG. Travail de "reliance"	Engagement dans l'AG	Elaborer des projets collectivement Préparer les réunions de CA S'imposer	Se rendre indispensable (bénévoles librairie)
Type de relation	Alliance	Alliance	Alliance - négociation	Alliance - Négociation

--	--	--	--	--

Analyse par relations clé	Relation 9 Equipe + Coordinateurs – structures périphériques	Relation 10 Structures périphériques – anciens salariés	Relation 11 Anciens salariés - trésorier	Relation 12
Indices de jeux stratégiques	Introduction à l'AG de nouvelles structures (UrbAgora etc) Présence forte des "gaqueurs"	Certains anciens salariés sont membres des structures périphériques	Relations de défiance – conflit politique	
Enjeux de pouvoir	Recherche de légitimité, de soutien (structures) Garder une certaine influence sur les choix stratégiques de B. (structures) Maintenir la dimension "plateforme" de B (équipe) Bénéficier d'un local	Maintenir une influence sur les choix stratégique de B.	Empêcher la "main mise" de la FGBT sur l'ASBL	
Type de ressources mobilisées	Expertise (savoirs spécifiques) Réseau Marginal sécant (dedans et dehors)	Expertise (savoir spécifiques pour les structures, expérience pour les anciens salariés)	Réseau	
Stratégie développée	Diversifier les structures et développer le réseau (équipe) Agréger de nouvelles compétences (équipe)	Participation active à l'AG	Présence systématique en AG	
Type de relation	Alliance - Négociation	Alliance	Dissonance	

Ce jeu de relation entre les acteurs peut se visualiser à partir d'un sociogramme qui synthétise de façon schématique les forces en présence et leur manière d'interagir.

☞ Socio gramme



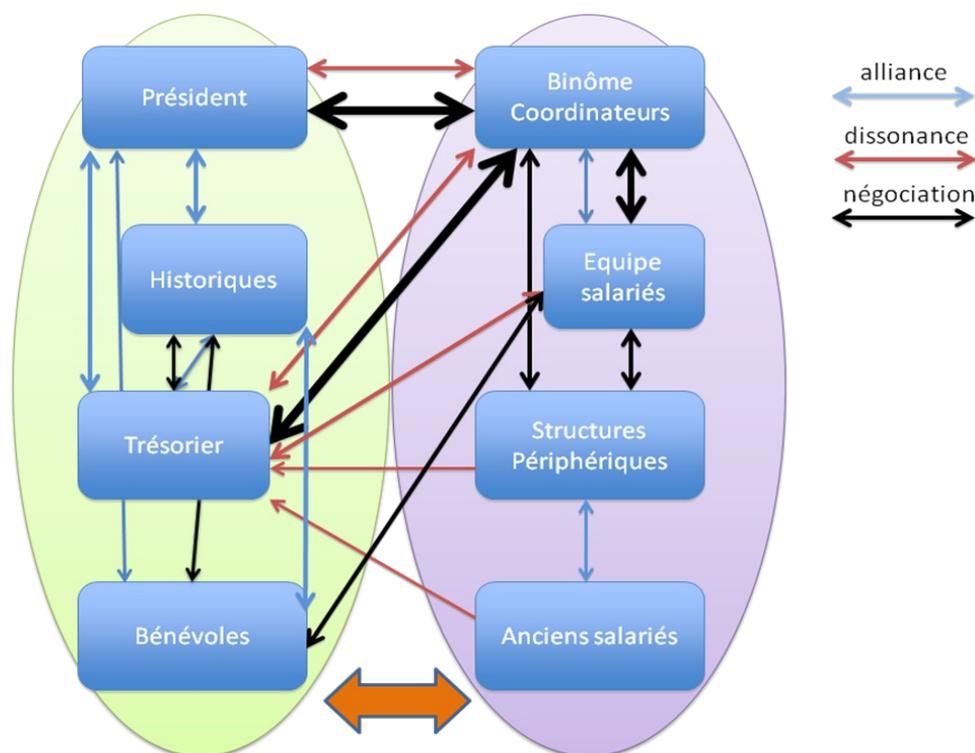
5. Analyse

Le sociogramme fait apparaître une dominante du côté des relations de négociation, indicateur d'une tendance simultanément au débat et aux compromis. On repère également que le trésorier apparaît fortement en relation de dissonance avec plusieurs acteurs. Ces relations plus antagonistes ont certainement pour origine la position de cet acteur dans le jeu politique Liégeois où il est un personnage influent et ce qu'il représente de ce point de vue au regard des valeurs de Barricade. On pourrait croire qu'à travers lui, c'est le président qui est visé, dans la mesure où ils ont beaucoup fonctionné et fonctionne encore comme un binôme d'autorité (le trésorier décrit lui-même le binôme comme "le bon et la brute"). Leur positionnement est en fait plus subtil, leur alliance ayant surtout pour objectif (et pour effet) de faire avancer Barricade et non pas d'exercer un pouvoir hégémonique.

De fait, ces relations antagonistes sont compensées par des relations de négociation, de sorte qu'il est difficile de distinguer un acteur émergent comme étant détenteur d'un pouvoir dominant.

a) Equilibre entre deux forces

Si l'on observe bien le sociogramme, on remarque que les jeux d'alliance se font verticalement selon deux groupes distincts représentant deux forces. D'une part à gauche une alliance entre le président, les historiques, le trésorier et les bénévoles qui représenterait la période "flamboyante" de Barricade où elle s'est développée et structurée de manière phénoménale mais parfois dans le "chaos" pour reprendre l'expression d'une salariées et d'autre part, un groupe d'acteurs composite (le binôme de coordination, l'équipe des salariés, les anciens salariés et les structures périphériques) qui apparaît comme un contre poids. Ce groupe représente une tentative de rééquilibrage actuellement à l'œuvre avec une équipe de salariés emmenée par le binôme de coordinateurs et déterminée à peser de façon efficiente dans les processus de décisions.



Ces deux forces semblent s'équilibrer, ce qui explique les attermoissements observés quant au projet de restructuration de la librairie.

b) Dispositif de contrôle, évitement du conflit et recherche de consensus

En effet, si nous reprenons l'exemple de la librairie à la lumière de la stratégie des acteurs que nous avons identifiée, on remarque que le projet initial porté par l'équipe et présenté de façon rigoureuse (PV du Conseil d'administration du 12 janvier 2010) a fait débat au sein du CA et a notamment suscité le ferme désaccord du Président (relation 2). Aucune décision n'a été prise si ce n'est celle de réunir l'ensemble des bénévoles de la librairie avant un nouveau CA prévu fin février 2010 (relation 8). Cette réunion n'a rien donné de probant et les positions étaient les mêmes lors du CA du 22 février. La décision a donc été prise de renvoyer ce débat à l'assemblée générale ordinaire prévue fin mars 2010.

Mais l'AG, si elle a entendu le point de vue de chacun des acteurs, n'a pas tranché (pas de recours au vote) et a décidé de sursoir à cette décision en commandant, sur proposition du président, un audit de la librairie quant à sa viabilité économique. Le projet devrait être de nouveau débattu lors d'une AG extraordinaire prévue en septembre 2010.

Quels enseignements pouvons-nous tirer de cette chronologie des faits quant au mode de gouvernance de l'ASBL ?

1. Un processus de contrôle mutuel semble bien à l'œuvre entre les principaux acteurs (en l'occurrence le président sur l'équipe des salariés et réciproquement, relation 2) qui a un effet de neutralisation qui se traduit par une dilution dans le temps de la décision.
2. Un évitement du conflit est cependant manifestement posé comme un postulat, comme en témoigne le PV du CA du 22/02 qui précise que le débat doit être présenté à l'AG du 30 mars de façon "*non polémique*".

Le président ajoutera même qu'il ne serait pas sain qu'une opposition apparaisse entre les tenants de la vision économique de la librairie et les travailleurs salariés.

3. On serait donc dans la figure du consensus soit une organisation qui n'a pas de pouvoir fort identifié, où l'ensemble des acteurs ont un pouvoir moyen à peu près équivalent, neutralisé par des relations de négociation explicite ou sous-jacentes.

On peut illustrer cette analyse par un autre exemple : au cours de l'AG du 30 mars, deux bénévoles de la librairie ont annoncé leur démission. Or, il s'agit de bénévoles qui étaient des "piliers" de la librairie, éléments essentiels puisqu'en charge de l'approvisionnement. Ils justifient ce départ par leur âge et leur souhait de se consacrer davantage à leur famille mais mentionnent tout de même leur regret de ne pas avoir été suffisamment associés à la réflexion sur le devenir de la librairie que l'équipe a initiée. En partant, ils privent la librairie d'une ressource importante et font peser une contrainte sur l'équipe en même temps qu'ils offrent une opportunité dont elle n'a pas tardé à se saisir puisqu'un salarié a été recruté (sur un budget existant suite à un départ) pour s'occuper de la librairie alors qu'il est formé dans ce domaine.

Ainsi les salariés (coordinateurs et équipe) se ressaisissent-ils du problème et reprennent l'initiative. Bien qu'il soit trop tôt pour le dire, on peut penser que l'issue sera celle d'un compromis entre le développement de la librairie (souhaité par le président) et sa réorganisation de façon plus rationnelle et moins chronophage (voulue par l'équipe).

Une fois de plus c'est la figure du consensus qui prévaudra.

Les aléas de l'auto gestion ou l'avènement d'un processus démocratique ?

On peut s'étonner que l'AG demeure le principal lieu de décision, ou en tout cas qu'il soit revendiqué comme tel. Dans une organisation basée sur la recherche de consensus, elle reste cependant le lieu idéal pour un débat le plus largement partagé par les acteurs de l'ASBL et, à travers l'exemple du projet de réorganisation promu par l'équipe et de ses aléas, ont constate qu'il y a un travail d'élaboration très important en amont d'une prise de décision stratégique qui consiste à neutraliser les enjeux de pouvoir et agir en toute transparence.

Assurément ce mode de gouvernance est nouveau, puisque justement l'équipe contestait un processus de décision qui ne passait pas nécessairement par les instances statutaires, ce qui a motivé leur intégration au CA, notamment depuis l'arrivée du nouveau coordinateur.

De ce point de vue, l'équipe des salariés est dans une stratégie offensive en termes de pouvoir, sauf à considérer qu'elle le fait au nom de principes inspirés du modèle auto gestionnaire (polyvalence, absence de hiérarchie, collégialité) quoiqu'elle s'en défende. Dès lors, elle serait dans une démarche ultra démocratique (la recherche d'une démocratie "pure" dont la forme concrète serait précisément le consensus comme processus principal de décision) en complémentarité des valeurs qu'elle revendique.

Il y a là probablement un leurre, dans la mesure où la démocratie pure n'existe pas et qu'elle est par nature imparfaite et incomplète, en raison de ses procédures même, qu'elles soient directes ou représentatives. Par ailleurs, assumer le conflit pour lui donner une forme de débat ouvert, susceptible d'être ponctué par le vote, est probablement l'une des étapes de la construction de la démocratie vers laquelle Barricade pourrait évoluer, au delà précisément de la recherche forcenée du consensus.

Or, si les dispositifs mis en œuvre à Barricade attestent de ce désir de démocratie, notamment au niveau des instances statutaires et de la manière dont la parole de chacun est prise en compte et restituée, ils ne pourront que tenir compte les liens interpersonnels, traversés par les affects, les jeux d'influence, les rapports de force qui caractérisent les relations humaines, au-delà des stratégies déployées par les acteurs selon les enjeux.

E. L'empreinte des figures dominantes dans un projet militant

Analyse identitaire de Barricade

L'analyse identitaire vise à mettre en évidence les processus de construction des identités collectives. Les principales configurations identitaires observées dans l'association relèvent de l'identité des acteurs en présence, des relations qu'ils entretiennent, de leur relation à Barricade et de l'identification que cette relation génère. L'analyse effectuée dans l'association, entre novembre 2009 et janvier 2010, conduit à retenir l'hypothèse d'une phase de transition, entre deux époques, dans la construction identitaire, avec :

- des relations interpersonnelles souvent affectives, liées à la militance et marquées par l'appartenance au collectif (1) ;
- des relations d'attachement à Barricade (2) ; 9- l'empreinte de figures dominantes et du « personnage » de Barricade, avec 3 principaux modes de projection (3);
- une cohésion sociale en apparence fissurée mais des liens d'appartenance effectifs dans la famille de Barricade, tirés du consensus autour de son projet (4);
- un socle identitaire solide, sur lequel se greffe néanmoins une problématique de transmission (5).

L'impression générale sur la base de l'étude des récits d'une trentaine d'acteurs, est celle d'interactions multiples, où les relations affectives, liées aux

idéologies comme aux affinités, se superposent aux relations fonctionnelles qui pourraient découler simplement des différents statuts de l'action à Barricade (travailleur salarié, bénévole, administrateur, ...). L'association présente ainsi de nombreuses tensions, que l'organisation rationnelle ne règle que partiellement.

En effet, dans une configuration où les relations interpersonnelles sont marquées par la militance, la légitimation du projet est un enjeu central. Or plusieurs légitimations possibles sont en discussion, explicitement ou implicitement ; avec par exemple le débat entre une action politique globale et une action politique plus expérimentale.

Mais au bout du compte, malgré des projections personnelles variées, liées aux idées ou aux affects, la cohésion semble solidement tenir, comme cimentée autour d'une idéalisation commune, par les valeurs de gauche, alter, pour changer le monde. Si Barricade semble pour l'heure hésiter entre projet politique global et support coopératif d'activités, le problème n'est pas nécessairement celui de son identité, qui pourrait tenir au delà d'une transition vers d'autres modes de réalisation.

1. Les relations interpersonnelles et l'appartenance au collectif

Les relations entre les acteurs, dans Barricade et à propos de Barricade, sont principalement marquées par l'affectif et l'identification par les idées ; avec toutefois différents types de relations qui coexistent parallèlement. L'inclusion et l'implication engagée caractérisent le type de relation le plus fréquemment observé chez les salariés, les bénévoles, les membres du CA ou de l'AG. Au delà, différents modes de relations, plus distanciés, en simple utilisation ou même en opposition, sont également observés. D'où un système dans lequel la tension est d'une certaine manière omniprésente.

a) L'implication engagée

La forme de relations la plus fréquente à Barricade est faite d'implication engagée. Elle concerne des travailleurs, des bénévoles, et même de certains usagers du lieu, porteurs d'activités mais également soucieux d'aider, de rendre ce qu'ils reçoivent. Pour certains (dans de l'équipe actuelle ou avec des anciens travailleurs) cette implication se présente quasiment sous la forme de la fusion.

Le fondateur, par exemple, qui est une référence centrale pour les idées et le projet, a réalisé son rêve avec Barricade: librairie, militance et engagement, collectif ; ce qui se traduit par une relation d'implication et d'identification, d'affiliation «familiale» et affective. Cette imbrication entre engagement militant et affectif est présente dans de nombreux récits. Ainsi, pour un autre acteur, Barricade est un lieu de rencontre où l'on peut trouver des amis, des valeurs, des personnes ayant les mêmes engagements et les mêmes goûts. Le fil conducteur est la militance : « une militance qui a la chance, et je trouve ça vraiment une joie, de se nouer avec des relations interpersonnelles amicales ».

La relation avec le collectif est dans la plupart des cas autre que professionnelle et recouvre construction personnelle et implication : « Il y a N qui a une licence en sciences sociales; CM qui a étudié l'interprétariat; J a un gradua en communication; C a fait l'administration des affaires; moi-même sciences politiques et administrations publiques. (...) On essaye, comme l'éducation permanente est un processus de construction collective, d'appliquer aussi le principe à nous-même (...) on s'isole des temps dans notre horaire, une fois par mois, et on s'auto forme sur certains sujets ; on travaille ces sujets là et on essaie de progresser ».. Il s'agit de progresser ensemble, donc, plutôt que de cultiver et valoriser pour elles-mêmes les compétences de chacun.

Une personne de l'équipe explique : « ce que j'aime sur Barricade, c'est le contact avec mes collègues, parce qu'on est assez liés, parfois on dit même que notre manière de fonctionner est assez imperméable, les autres ne comprennent pas toujours ce qu'on veut dire, notre humour. Pour moi c'est quand même positif parce que ça veut dire qu'on se comprend, qu'on peut travailler ensemble, qu'on est sur la même longueur d'onde même si parfois il y a des tensions. On peut vraiment se parler sans avoir peur, même si on a toujours peur de ce que l'autre va penser mais on sait qu'il y a suffisamment de confiance dans l'équipe pour que ce soit dit. ». L'appartenance au collectif est souhaitée et positivement vécue.

L'engagement est une composante centrale qui va de pair avec cette appartenance. Une proche de l'association affirme ainsi : « au niveau de la librairie, je la porte depuis plus de 10 ans en tant que cliente ». Mais l'engagement appelle aussi la distance. Une autre personne témoigne de son engagement mais d'une sage prudence : « ce n'est pas nécessairement parce qu'on travaille dans une association ou dans un milieu militant que les conditions de travail sont automatiquement propres à favoriser le bien-être dans la vie ; il s'agit à ce moment-là de mettre des limites personnelles dans le domaine où on s'implique » .. « moi j'adore ce que je fais, je ne veux absolument pas arrêter et je ferais tout pour que Barricade puisse vivre et survivre, mais je pense que ça ne doit jamais être un tabou . Ici, les valeurs sont au centre de l'action et aussi des choix, des choix de travail. On préfère travailler dans un projet comme celui-là que dans quelque chose qui serait mieux rémunéré mais dans lequel on ne se sentirait pas en accord avec la pratique et la valeur. Évidemment on a été amené à rencontrer des gens qui partagent beaucoup plus de choses, de par les valeurs et les objectifs de travailler dans l'associatif... alors comment on fait la part des choses ? Et bien on essaie de parler d'autre chose que du boulot quand on se voit en dehors du boulot, parce que ça arrive »..

Cette logique de relations d'implications et d'appartenance, sous des formes et à des degrés divers, semble majeure à Barricade. Elle semble avoir ses codes, plus implicites que réellement nommés comme des normes : la valeur travail autour de l'engagement, la polyvalence (plutôt que la valorisation professionnelle personnelle), l'appartenance au (voire la dilution dans le) collectif. Ce que l'on retrouvera d'ailleurs dans les mécanismes d'affiliation et de projection.

b) La distance, l'opposition, l'utilisation.

D'autres relations, en opposition ou en distance, sont présentes et concernent plutôt certains travailleurs, certains bénévoles qui ne sont pas majoritaires : plus distanciés, voire en opposition, ceux-ci ne coopèrent pas positivement et spontanément au projet de Barricade, mais contribuent de manière neutre, fonctionnelle ; ou encore critiquent, grippent les rouages de la ligne centrale d'un projet qui fait quasiment consensus.

La distance, au sein de l'équipe, entre l'équipe et le CA, entre AG et CA, au sein de l'AG, naît de l'opposition choisie d'une personne au groupe ou à la figure de Barricade.

Elle peut aussi résulter d'une forme de mise à l'écart, voire de rejet par Barricade, dont l'individu se protège en se mettant en retrait. Dans certains cas, la coupure semble claire et la relation devient objective, rationnelle ; dans d'autres cas, la distance est le corollaire d'un attachement qui ne s'est pas vraiment dénoué.

Une personne entretient ainsi avec Barricade une relation plus distanciée, après avoir été très en phase, dans le projet, auparavant. La relation à l'équipe actuelle renvoie à la question des affinités de générations. Avec peut-être une forme de marginalisation, de fait, même si elle n'est pas nommée. Avec conscience d'une autre façon de voir la militance. Une autre façon de voir le travail.

Un membre de l'AG, d'une manière assez similaire, est en relation d'affiliation distanciée avec l'association: il soutient le projet, adhère aux valeurs, mais demeure désormais à l'écart des tensions et des conflits interpersonnels.

La confrontation ouverte ou latente existe également et traduit l'inversion d'une relation de fusion.

Un militant très engagé par ailleurs (« je suis un militant, je milite partout où je suis. je suis plutôt sympathisant des idées révolutionnaires mais les groupes révolutionnaires, est-ce qu'ils sont tellement plus actifs que les associations ? ce n'est pas certain ») affiche par exemple ses réserves au sujet de Barricade défaillante, maltraitant les salariés, compromise par son lien à la FGTB via certains administrateurs, quasi traître car affichant une militance critique politique usurpée, enfermée dans la logique de la rentabilité. La relation est alors complexe : impliquée, mais très critique. Cette configuration ambivalente est d'ailleurs observée chez plusieurs proches de Barricade, même si le versant critique est souvent moins extrême. Il n'est d'ailleurs pas évident que cette confrontation soit personnalisée en visant tel ou tel , ou le groupe, car elle semble finalement souvent tournée vers Barricade et tant que personnage ou figure symbolique.

L'utilisation, de Barricade ou de l'équipe par certaines associations ou personnes est également observée, mais de manière plus isolée.

Cette configuration, plus rare, est néanmoins présente et suffisamment significative ; de ce fait les principes – ouverture, démocratie – et leur réalisation sincère (puriste ou extrême, pourrait-on dire, pour certains) qui identifient l'association peuvent aussi la mettre structurellement en tension : le droit d'opposition et de critique y est ouvertement pratiqué, effectif à un point qui paraît presque « sacrificiel », car attaquer l'association, ses acteurs, figures ou personnes réelles, semble pouvoir légitimement faire partie du jeu.

Au bout du compte, les personnes les plus présentes (les travailleurs) composent obligatoirement dans un faisceau de relations assez lourdes à « assumer ». Les personnes les plus impliquées, quel que soit leur rôle, sont au cœur des contradictions qui résultent de l'attachement militant à l'association et ses valeurs.

Les relations interpersonnelles, finalement, ne se définissent pas seulement au sein du groupe, collectif qui existerait « fonctionnellement » par lui même, mais en référence à Barricade, qui les polarise.

2. Les relations à Barricade sont marquées par l'identification et l'attachement, mais avec des versions différentes.

Les liens dans le collectif sont en interaction avec le lien à Barricade, avec une version positive, et une version négative.

a) En positif Barricade est un lieu où la réalisation de soi est possible.

Barricade est ainsi, selon les cas, une niche écologique (refuge pour des trajectoires atypiques, réalisation de soi, famille affective, collectif d'engagement), un lieu de résistance (combattre, faire la révolution), un lieu d'expérience (alternatives, communautaires, parcelles de résistances).

Pour une ancienne salariée Barricade incarne la réalisation d'un grand rêve : « librairie, art, politique, tout était là. A gauche, alter ».

Un proche actuel affirme « je peux me considérer comme usager et bénévole actif. Usager dans le sens où je participe aux activités, à la vie de l'asbl pour en tirer un peu égoïstement ce que je viens y chercher, et d'un autre côté j'y apporte ce que je peux y apporter pour continuer à développer une activité et orienter aussi un petit peu l'activité de l'asbl. C'est un échange en fait ». Barricade « c'est le côté bulle d'oxygène ...Un lieu où on peut réfléchir et reprendre possession de son

esprit critique par rapport aux idées dominantes, un lieu de remise en cause de ce système capitaliste qui touche beaucoup, un lieu où ma résistance à ce système là trouve un écho ».

Un administrateur se présente « avec 52 ans de militantisme ». Son identité personnelle passe par une trajectoire d'engagements et 8 postes successifs : chrétien de gauche à l'origine, militant alter, sur les mêmes voies partout où il est passé. Il se présente comme rassembleur, « relieur » et a milité à Barricade pour cela : créer des liens autour de Barricade, combattre l'isolement, mettre Barricade au milieu du monde associatif liégeois, s'impliquer dans les collectifs (argent fou, chômeurs pas chiens, ...), construire le rapprochement avec la FGTB. Barricade, lieu politique, a été un lieu de réalisation personnelle et de forte implication.

Pour une proche actuelle, impliquée dans une activité hébergée, la relation est liée à la militance partagée : engagée dans le mouvement citoyen, critique sur la récupération de ce mouvement par les partis, les syndicats, les associations. Elle voit Barricade comme un refuge, un home d'accueil ; comme une philosophie, des valeurs. Barricade est un point d'ancrage pour s'investir, le point de rencontre avec d'autres sphères d'engagement personnel. La logique est dans le lien entre problématique personnelle (être citoyen, acteur citoyen), problématique groupale (agir ensemble), problématique de société. Barricade est une association participative, où l'on peut se retrouver pour agir ensemble afin que les choses évoluent.

Une bénévole de la librairie affirme « le projet m'intéresse ; c'est le fait que voilà, il n'y a pas que la librairie, il y a ce qu'il y a à côté, donc les activités ; c'est un engagement aussi, à la base c'était un engagement politique de venir travailler, bénévolement en plus, dans une petite structure et de soutenir ça » ... « on a la Fnac juste en face ... ce n'est pas du tout la même vision des choses, donc c'est agréable de voir qu'il y a des gens qui se battent pour tenir un lieu comme ça sur pied et qui

essaie de promouvoir une certaine idée de la lecture, en étant aussi présent sur des stands et en participant à d'autres activités ».

Une militante proche de Barricade témoigne de même : « la FNAC, les grandes surfaces, ce n'est pas trop le système que j'apprécie, il faut revenir à une échelle plus humaine ».

Pour une bénévole, dans le même sens, la relation à Barricade semble fondée sur l'adhésion aux valeurs, notamment celles de la résistance à la société de consommation et à la culture de masse ; par la possibilité de réaliser un engagement et des projets personnels : faire partager le goût de la lecture, construire des connaissances et des réponses alternatives de mode de vie, et d'habitat. Et s'implique dans l'activité librairie, voudrait que cette activité soit mieux organisée, et que le projet en soit plus collectif. Elle s'identifie comme « libractif ».

Ces extraits illustrent une tendance présente dans une grande partie des récits analysés , où l'attachement à Barricade repose non seulement sur l'intérêt pour le projet concret mais aussi sur l'adhésion au projet politique qu'il incarne : être à Barricade permet de réaliser un engagement militant.

b) En négatif, Barricade peut être un lieu incohérent, un lieu qui maltraite, un lieu qui déçoit, mais sans que l'on ne se détache totalement

Pour une « ancienne », la relation à Barricade était encore plus concrète et constitutive de la vie personnelle : « un lieu de vie en fait, je suis arrivée là parce que ma copine de classe avec son copain habitait dans le quartier » ... « les projets à l'époque du groupe, les idées du groupe : c'était l'alternatif. Comment vivre autrement. Comment vivre autrement à plusieurs, comment vivre autrement dans une société de consommation où on n'a pas toujours notre place. On n'avait pas envie non plus de profiter d'un système qu'on trouve tordu. Et voilà on essayait de construire des trucs ensemble : il y avait des potagers ; les courses communes les ciné-clubs, partager ... des moments concrets ensemble. C'était pas vraiment le monde politique..., du politique théorique ; pour moi le politique c'est du concret

comment on fait pour s'organiser pour faire ça, comment on va faire pour prendre des décisions ensemble, comment on va l'appliquer en suite ». Mais cette visée n'a pas tenu, comme le souligne ce récit, car le consensus sur l'articulation entre le projet politique et les formes d'action n'étaient pas suffisamment solide.

Pour un autre « ancien », qui a fait le choix d'une activité professionnelle non conventionnelle dans le milieu associatif puis alternatif, la relation a été quasi fusionnelle et demeure marquée d'attachement, des années après une rupture conflictuelle avec Barricade : il demeure membre du GAC et membre de l'AG, pour continuer à soutenir, jouer un rôle rituel et symbolique, celui qui pose toujours la première question. Barricade a été un refuge, une réalisation (une expérience de ce type de projet) et un mythe, c'est-à-dire une figure idéalisée. Dans son esprit, Barricade a été désacralisée, progressivement déconsidérée au fil de crises successives. Barricade n'est plus Barricade depuis qu'elle se risque à une double transformation: politique, avec le rapprochement vis à vis du syndicat et du parti, et gestionnaire, avec les activités et les emplois. Autre aspect : la relation « travail donc confiance donc amitié », était à la fois valorisante et problématique. Au delà, le caractère « sacrificiel » de la relation à Barricade semble un trait culturel. « Il est de bon ton de s'épuiser » disent les critiques. Ce recul se marque aussi face à l'absence de rationalité de Barricade, qui ne parvient pas à donner un rôle cohérent à chacun des travailleurs.

Une ancienne salariée, qui a quitté Barricade en conflit, demeure partagée entre son attachement, son adhésion au projet symbolique et la durement réalité vécue à Barricade, avec le rôle qui lui avait été assigné. Mais elle demeure membre de l'AG.

Une autre personne, qui a été bénévole puis travailleuse de Barricade, avait rencontré Barricade par le canal d'un autre engagement et militait dans différents collectifs (chômeurs pas chiens, « collectif sans tickets », lieux alternatifs sur la

culture). Militante en action, en résistance, elle a noué à Barricade une relation de forte implication, de type « actrice du projet » ; cette relation semble demeurer affective et idéologique plusieurs années après la rupture.

Un travailleur actuel témoigne également : « je rêve la nuit, je me réveille, je prends mon carnet de notes mais je crois que j'arrive à bien scinder le professionnel du personnel. J'encourage mes collègues à faire la même chose parce que on se rend compte que dans l'associatif s'instaure un esprit de sacrifice: les gens sont investis d'une mission et ils vont jusqu'à user la corde ; si pour vivre une utopie et montrer comment vivre d'une manière démocratique on finit par s'écouter et à se respecter c'est quelque chose de souhaitable ; mais en montrant en permanence aux gens qu'on est dépressif, épuisé etc... allez savoir quel modèle on promeut? ».

Dans le même sens, toujours depuis l'équipe, l'on observe le poids du travail « c'est d'ailleurs une discussion qui revient régulièrement, parce que ça peut mener, et ça a déjà mené à des dérives, sur le plan des épuisements personnels. Ce que c'est, est-ce des heures de travail, du bénévolat, du militantisme, je pense que là c'est extrêmement compliqué de pouvoir faire la part des choses... » .

Au final, le lien à Barricade semble principalement un lien d'attachement : attachement à un lieu dans lequel on est pratiquement hébergé ; et, même lorsque l'on se met à distance (par critique ou par soucis de se préserver) attachement à une référence à laquelle on est encore lié. Ce qui va de pair avec les projections identitaires que suscite Barricade.

3. Les figures dominantes et l'empreinte du «personnage» de Barricade

Les projections sur Barricade se présentent en trois modes principaux : réalisation de rêves et réalisation de soi ; déception ; ou simple service . Ces

modes correspondent à des figures différentes, par lesquelles se réalise, ou non, l'affiliation identitaire à Barricade.

a) Barricade et l'offre identitaire d'une figure mythique

La figure dominante de Barricade évoque pour de nombreux acteurs le double mythe du vivre ensemble (démocratie, ouverture, pacifisme) et du monde nouveau (faire la révolution, changer le monde, la société). Pour le fondateur, Barricade évoque ainsi le mythe des barricades, des luttes historiques, le projet politique libertaire-communautaire. Avec des étapes « historiques » : d'abord le projet politique, avec l'animation politique et les alternatives ; puis le projet culturel; ensuite le projet collectif, avec Barricade lieu de rencontre et mythe de Pierreuse. Barricade était initialement une association militante, sans subside, uniquement basée sur l'engagement et sur le bénévolat; la réalisation d'actions concrètes n'était pas un renoncement mais l'évolution vers un modèle idéal (voir Longo Maï et la vie communautaire engagée, l'adéquation entre idées et pratique de vie).

Ainsi, Barricade libertaire-communautaire et la logique plutôt domestique, en 1^{ère} phase, représente au départ des individus qui vivent ensemble leur passion; la rupture entre vie communautaire et projet (repli sur soi, pas d'ouverture sur l'extérieur, tensions interpersonnelles exacerbées) a conduit à une reformulation : une asbl avec AG, CA, membres ; puis au passage à la « génération collectifs ». Le nouveau mythe était alors celui des luttes collectives pour changer la société. Avec une tension identifiée : la transition vers des alternatives concrètes qui visent à passer en gros de l'idéologie à la pratique. Cette transition est contestée par certains : « on va pas faire magasin ! » . La valeur ajoutée est pour les uns devenue celle d'un « laboratoire d'expérimentations » ; pour les autres les actions concrètes et un projet associatif formalisé ont changé négativement ce qu'est Barricade. Le fondateur évoque le modèle (vertueux) des Grignoux ; il assume la logique liée aux subsides, aux relations politiques et aux conséquences pratiques

qu'elles supposent. L'entrée dans le jeu politique est vue comme une réalisation et non comme une compromission : les réseaux se nourrissent ; les forces politiques alternatives se complètent (courants gauches, alter, écolo, partis, associations, syndicats) pour construire un autre monde.

Ce mythe, présent dans de nombreux récits, caractérise une imbrication identitaire très marquée pour certains. Elle est fondée au départ et transmise, non seulement comme une sorte de légende (alors que l'histoire est pourtant relativement courte à l'échelle du temps réellement écoulé. Ainsi, l'identité n'est pas seulement héritée mais appropriée, c'est à dire intégrée et reformulée par la nouvelle génération d'acteurs, qui ne la prend pas simplement en l'état, mais la réactive au fil de ses propres projections. C'est d'ailleurs ce qui permet à certains d'entre eux de regretter que Barricade se « dégrade » dans ses collaborations institutionnelles alors qu'ils n'ont pas connu Barricade à l'époque où l'association revêtait une identité libertaire autonome de tous subsides. Cette identité symbolique forte est donc certes datée, marquée par son origine, mais réappropriée car vivante : c'est ce qui fait problème, mais c'est également ce qui écarte, semble-t-il, l'association du risque de sclérose qu'une acception passéiste-nostalgique du projet lui ferait courir.

Dans une formulation actuelle, le mythe est par exemple celui de la résistance au groupe de domination; « on pense au capitalisme, on pense au patriarcat, et donc on développe des utopies, afin de les aider à éclore, d'avoir des alternatives, sur toute une série de secteurs: l'alimentation, l'informatique, culturel etc, qui contredisent des modèles dominants ».

Pour une autre personne de l'équipe, Barricade est vue d'abord comme un lieu d'action politique, en lien avec d'autres : l'action collective, les réseaux.

Ce que complète un proche : Barricade est vue comme un lieu de rencontre où il y a véritablement mélange des catégories sociales. Et comme un espace politique,

dont les valeurs fondamentales n'ont pas changé malgré les courants qui se sont succédé (anarcho, trostkyste, socialiste, alter, ..). Il croit que Barricade peut être un lieu utile, que le travail collectif de toutes les obédiences – rouges, roses, verts- est nécessaire pour sortir de l'impasse du capitalisme financier. Et sait en cela être en désaccord avec d'autres lectures. Il considère Barricade comme politiquement légitime et importante. Avec des marques de reconnaissance comme la tenue d'une conférence de presse d'une femme politique à Barricade. Mais il note quand même son désaccord avec un certain degré de dépendance qui risque de faire perdre à Barricade une partie de sa liberté de parole. Et considère les actions comme une forme complémentaire de réalisation du projet politique . Barricade n'est pas devenue « bobo » : le GAC n'est pas seulement une centrale d'achat ; on passe, on se mélange, on se confronte à des idées. Enfin, Barricade est vue comme un lieu démocratique : les débats sont longs, il faut s'impliquer vraiment, cela demande du temps , mais c'est normal dans une Asbl .

Pour un autre proche, Barricade est un lieu de rencontre et un lieu de militance, ainsi qu'un point d'appui et de légitimation pour d'autres associations. « C'était d'abord une librairie, la première chose c'était la bouquinerie Un peu après ça a été un endroit où on allait se poser parfois pour boire un verre avec des copains, un endroit sympa où on se retrouvait après les manifs, c'était un endroit très lié à la militance, ce n'était pas un endroit où on allait normalement. C'était un endroit lié à des périodes ou des événements militants ». Barricade apporte aussi une visibilité « c'est un élément d'identification, c'est le GAC de Barricade. Tout le monde connaît Barricade, au moins dans le quartier et dans le monde alternatif de Liège. Donc ça c'est clair, il y a un lieu identifié. Barricade fournit des conditions et une infrastructure très avantageuses pour ce genre de petites organisations qui n'ont pas les moyens ». La véritable valeur ajoutée de Barricade c'est le rôle liant, c'est le fait que c'est un lieu qui relie toute une série d'initiatives et qui peut-être même leur donne de la cohérence par le simple fait de les faire se rencontrer .

Barricade ne prétend pas être une coupole ou une fédération. C'est un lieu de rencontres : en tant que tel il permet à toute une série d'acteurs associatifs de se rencontrer.. Ce n'est pas si banal que ça dans une ville très clivée. La société belge est historiquement pilarisée, organisée en piliers où le parti, le syndicat, la mutuelle, les organisations de jeunesse se parlent très peu. »

Pour une bénévole, Barricade est vue comme un lieu d'accueil de projets de rencontres culturelles, un lieu ouvert, d'action collective et de partage. « C'est magique ». La librairie est importante : « c'est une librairie alternative et c'est ce qui attire ».

Selon un proche, Barricade a une identité clairement commune. Maintenant, les choses ont évolué, c'est bien, notamment en termes d'équipe, de personnes, de gestion de ces équipes, en termes de priorisation de certains projets. On sent une certaine évolution, il y a du mouvement, il y a du changement. La base idéologique reste clairement bien ancrée. Comme un lieu de résistance aux idées dominantes. Vraiment, franchir la porte de Barricade, où il y a tout un travail d'éducation permanente, c'est rentrer dans cette logique d'éducation permanente. Par ce qu'il y a remise en question, par le lieu, par ce que l'on peut voir sur les murs. Par les rencontres. »

Mais pour certains le mythe est à l'épreuve de la réalité, ce dont témoigne une bénévole : « la première image a été quelque chose de très séduisant. Un endroit qui est beau, qui a de belles idées, qui a plein d'alternatives concrètes à proposer. Rien à reprocher. Ça c'était l'image d'Epinal. Cette image est toujours là, l'endroit est toujours beau, les idées sont toujours bonnes, elles ont le mérite d'être mises en pratique, sauf que je connais au quotidien les difficultés auxquelles ils devront faire face et les tensions dans lesquelles ils sont pris ». Avec réalisme, la vision actuelle explicite les tensions : « C'est un centre culturel qualifié en résistance, il propose des alternatives concrètes » ; mais il y a clivage entre développement économique

et idées de départ⁵⁴, « entre le rapport à l'idéal et le concret », du fait de la dépendance économique donc politique aux pouvoirs publics; ce qui ramène à la « question de la viabilité économique pesant à la fois sur le contenu du projet et sur son organisation en termes de pouvoirs de démocratie ou de stratégie».

Pour les militants actuels, Barricade est ainsi une figure marquante, à laquelle l'on peut se référer, et même s'identifier ; mais aussi une figure de référence que l'on construit. L'empreinte identitaire de la figure dominante génère l'affiliation. La revendication identitaire et les projections personnelles qui l'accompagnent permettent l'appropriation et l'évolution de la figure de référence. Barricade est peut-être à un tournant identitaire : soit elle conserve son identité anar-libertaire du début sans s'inféoder ; soit elle accepte de se retrouver plus ou moins « pilarisée » par le dans le giron socialiste, ce qui veut aussi dire accepter d'être identifiée à la « gauche institutionnelle ». La première perspective est plus probable mais c'est alors un pari fait par une équipe salariée (et éventuellement l'AG) car les subsides seront dans ce cas beaucoup plus difficiles à trouver. Pour l'heure, d'autres récits, moins nombreux mais significatifs, montrent en tous cas que le débat interne sur l'identité de Barricade doit aussi composer avec des représentations négatives et avec des représentations distanciées.

b) Déception, désacralisation : Barricade et l'image sacrificielle, irrationnelle, désincarnée

A côté de l'identité positive, valeureuse de Barricade que déclinent les composantes de sa figure mythique, Barricade présente pour certains une figure négative : une structure, des services, qui ne relèvent plus d'un projet politique ; avec l'identité négative d'un lieu fermé, entre soi, « auberge espagnole », sans identité politique claire. Le constat est plus neutre, chez ceux qui ont véritablement mis à distance leur histoire militante et affective, ou encore « épidermique » de la

⁵⁴. exemple : il faudrait refuser la carte bleue car cela participe du système que Barricade combat ?

part de ceux qui semblent encore exprimer un « ressenti » à l'égard du personnage de Barricade ou de la « famille » qui l'incarne.

Ainsi, pour une ancienne, Barricade a un projet militant et reconnu, vu de l'extérieur, sur la place de Liège en tous cas : politique, alter. C'est un lieu de rencontre ; une figure positive effectivement rencontrée (librairie, concerts, bar, repère, lieu de rencontre), avec un leadership du fondateur permettant l'ouverture et le lien. Mais l'institutionnalisation est vue comme la rencontre de risques pour Barricade, avec beaucoup trop de salariés, une trop grande taille, trop d'activités, qui ont débordé Barricade et l'équipe, en incapacité de gérer. Barricade est alors identifiée par un climat de désaccords, tensions, ruptures. Barricade est vue surtout de l'intérieur comme incohérente, inconséquente, conflictuelle. La cogestion y est évoquée comme essentiellement problématique, avec une perversion de rôle pour les travailleurs, une forme d' « auto exploitation ». . L'hybridation CA-travailleurs s'avère difficile ; sans compter que l'AG a le pouvoir de sanctionner un travailleur en le contraignant à une mission non souhaitée, non adaptée. Il n'y a pas vraiment de libre expression. L'affectivité est ressentie comme une source de tensions inextricables, avec manque de recul face aux problèmes. En résumé, le mythe est cassé : Barricade fait du gaspillage humain.

Dans le même type d'approche, pour une autre « ancienne », le mythe de Barricade est déconstruit, même si la vision désormais critique ne touche pas les personnes nommément. Barricade est aussi un lieu de conflits. Ils émergent entre de très fortes personnalités dans l'équipe et se marquent notamment par une relation très mauvaise entre CA et salariés.« Pour le CA, les salariés sont une bande de zoulous qui voulaient avoir l'indépendance et éjecter le CA, pour l'équipe, le CA ce sont des diables avec des attitudes de droite et des idées de gauche ». Donc il faut chercher à réconcilier, à faire tampon.

Dans ce récit, l'image de Barricade demeure en partie positive, sans tache au fil des étapes racontées. Celles-ci sont nommées avec un recul qui n'a pas amoindri la militance : « le tournant des emplois a certes été vécu par certains comme une trahison, le fait de passer à un stade plus institutionnel vécu par certains comme une concession au capitalisme, mais c'est un amalgame. « Barricade continue avec les mêmes valeurs : le fil rouge, c'est la solidarité, l'important c'est le monde et les personnes qui l'occupent, nous sommes responsables de ce que le monde devient, idéal de fraternité, d'égalité, de solidarité, de liberté. Mais il y a une énorme fracture entre ce que Barricade pense être (une espèce de culpabilité, on n'en fait jamais assez) et ce que Barricade est pour l'extérieur (une référence) ». Sous un autre angle, il existe une tension potentielle. Elle se tisse entre le projet des intellos de gauche d'une part, et les bénéficiaires de certaines activités (comme l'informatique) d'autre part. C'est une contradiction qui se révèle être en définitive une sorte de tabou. Barricade se révèle à ce titre trop fermée et peu accessible. Elle peut même faire peur. Barricade, enfin, incarne la culpabilité liée à la militance. Les conditions de travail à Barricade sont dures, « mais avec la militance les travailleurs eux mêmes ne se donnent pas de limites » ce qui « conduit à sacrifier nos vies affectives, les enfants, alors qu'on se bat pour un monde meilleur...Ce n'est pas très convaincant ...Et il faut faire quelque chose pour l'équipe, pour changer cela ».

Pour une autre « ancienne », encore, Barricade n'est plus la même. Les valeurs demeurent, mais « pour moi c'est trop implanté dans le système » ; par ailleurs « à l'époque n'importe qui pouvait pousser la porte, il y avait même des clodos qui venaient chercher à manger. Maintenant, sans un certain bagage intellectuel et culturel, je ne pense pas que les gens pousseront la porte » « je ne pense pas que ce soit accessible à tout le monde au tout venant ». « Le bobo alternatif, pour moi c'est des gens qui vont acheter leur chocolat chez Oxfam, mais qui ne savent pas dire bonjour à leurs voisins. Alors c'est pas la peine. (...) Ils pensent qu'en

changeant une ou deux choses, en faisant un compost et en faisant partie de telles ou telles associations ils sont pas comme les autres, et ils vont regarder les gens métro boulot dodo comme des idiots qui n'ont rien compris de ce que c'est la vie intelligente. Enfin, « sur le site de Barricade. je n'ai pas trouvé les statuts, et ça par exemple c'est quelque chose qui m'a choqué ». Ce récit illustre comment Barricade peut d'autant plus décevoir qu'elle a représenté un idéal.

Un « ancien » nomme les étapes de Barricade : communautaire ; puis « collectifs » ; association informelle puis association formalisée (AG, CA) mettant en difficulté les travailleurs également membres du CA; puis plus tard encore association débordée par son développement, avec des crises successives qui ont produit un marasme. Ici encore, la reconnaissance politique n'est pas vue comme une consécration, mais comme une compromission et une instrumentalisation, une dépossession, une récupération. Finalement il doute que Barricade ait eu une orientation politique claire : celle-ci serait, dès l'origine, construite de manière incertaine, à tâtons. Enfin, « il y a un problème d'angle mort ; c'est tellement renfermé, qu'on oublie qu'il n'y a pas que des jeux de pouvoir interne et qu'il y a aussi le monde externe ».

Une bénévole, plus nuancée, relativise l'image positive : « Barricade est un très, très chouette lieu, mais je ne voudrais pas travailler à temps plein ici, je pense que ça serait trop d'investissement, et je l'ai vu, certaines personnes quittaient le navire, entre guillemets, pas parce que le navire ne correspondait plus à ce qu'ils voulaient mais parce que ça bouffait trop leur vie ».

Ces récits montrent une représentation négative de Barricade, selon deux principaux modes qui parfois se recoupent d'un récit à l'autre. Barricade a déçu quand ses réalisations n'ont pas été à la hauteur de l'idéal pour lequel l'on avait adhéré au projet collectif ; ou encore, plus subjectivement, quand elle a maltraité

celles ou ceux qui s'y étaient dévoués. Mais régulièrement, cette image négative coexiste avec une forme d'attachement.

c) Barricade simple objet?

Pour certains, plus rares dans l'ensemble des témoignages recueillis, le rapport est d'une autre nature. Le rapport simplement utilitaire à Barricade se présente avec une vision critique, une exigence : Barricade n'est pas assez ..., Barricade doit plus faire ceci ou cela...; Barricade n'a pas une identité reconnue comme valeureuse en soi mais semble un instrument. Pour un acteur, la relation à Barricade se fait par le lieu ; elle se base certes sur la connivence entre les idées ; mais il est difficile de discerner ce qui relève de la connivence véritable de ce qui relève de l'opportunité : Barricade est -elle utilisée (le lieu, le réseau) ou fréquentée (une possibilité d'agir en commun pour un autre monde) ? Il est en lien avec Barricade, en complémentarité, mais n'est pas membre et quitterait le lieu s'il ne répondait pas aux attentes exprimées.

Cette configuration limite de la relation à Barricade, où la figure identitaire semble plus un instrument pour la réalisation personnelle qu'une œuvre collective, questionne la capacité du projet à tenir, à être le centre de la cohésion, malgré les forces centrifuges. Cette question renvoie aux mécanismes de socialisation, autrement dit à ce qui fait que des personnes agissent ensemble, dans une même direction, au delà de leurs différences et de leurs clivages. Car si, finalement, Barricade ne se dissout pas dans les épreuves, dans les conflits, dans les frictions idéologiques ou interpersonnelles, c'est parce que les mécanismes de socialisation sont probablement suffisamment solides pour tenir un ensemble et en assurer la cohésion.

4. La cohésion sociale par l'affiliation identitaire dans la famille de Barricade

En première approche, l'analyse des groupes présents dans Barricade pourrait renvoyer aux statuts et aux fonctions, qui retracent les rôles formellement attribués aux uns et aux autres à Barricade:

- les travailleurs : Julie, Claire-Marie, Nicole, Christian, Catherine, Cheik - les anciens « travailleurs » : Hélène, Ingrid, Stéphanie, Nicolas,
- les bénévoles : Cathy, Fred, Charline,
- les membres du CA : Pierre Heldenberg, Jean-François Ramquet, ,
- les membres de l'AG : Nicolas, Hélène, Camille ...
- les utilisateurs : Sarah, Ludo, ...

Mais compte tenu de la nature des relations observées et des mécanismes d'identification qui les caractérisent, ces affiliations ne semblent pas constituer des groupes homogènes par la nature des liens entre les personnes ou avec Barricade. Autrement dit les «groupes de fonctions » ne suffisent pas à expliquer les logiques les plus marquantes, car d'autres sources de relations semblent aussi structurantes, sinon plus . L'observation des relations à l'œuvre fait ressortir que des connivences et des identifications existent dans des ensembles où les idées comme les affects semblent s'accorder naturellement ; d'où une forme d'appartenance commune à un groupe et, dans le cadre de ce groupe, à Barricade. Des « petites familles » semblent ainsi constituées ou latentes, au sens de groupes de personnes spontanément bien ensemble, qui partagent les mêmes idées, s'accordent naturellement, ou qui peuvent naturellement s'allier car leurs intérêts ou visions convergent. Ces relations explicites ou implicites dans des petites familles », qui

semblent porter la cohésion dans *la* famille de Barricade, sont ainsi plus éclairantes que les groupes formels sur ce qui construit et « tient » la socialisation à Barricade.

Avec ces «petites familles», il est ainsi possible de distinguer :

- les « impliqués » qui agissent régulièrement dans ou pour Barricade, ont envie de continuer ensemble, sans hésitation semble-t-il ; ils semblent faire partie du même ensemble que les « bienveillants » qui soutiennent Barricade, pour les idées, pour l'idéal, pour les personnes qui y sont, même s'ils ne sont pas directement acteurs dans l'association ;
- les « impliqués- limites» qui aimeraient ne pas être rejetés ou être mieux intégrés et semblent douter de leur place tout en nourrissant un réel attachement à Barricade,
- les « déçus », critiques ou éconduits qui sont partis dans des conditions problématiques, mais demeurent attachés au projet (symbolique ?) de Barricade,
- les « neutres », qui ont pris du recul et tiré les leçons des excès vécus et observés,
- les « prescripteurs » qui veulent adapter Barricade à leurs idées ou projets personnels, ou qui la contrôlent,
- et enfin les militants critiques, qui mettent en cause Barricade, assez radicalement.

La socialisation, qui ne relève pas des statuts ou fonctions mais repose ainsi principalement sur des « petites familles », semble un facteur de cohésion, par le rôle que tiennent certaines affiliations intermédiaires et par la leur faculté à tenir véritablement dans un même ensemble.

a) Le mode « impliqué » (≈ 7 personnes) ou « bienveillant » (≈ 8 personnes)

Très impliquée, une personne affirme : « je suis plus épanouie, je pense, dans la deuxième époque, oui ça c'est clair. C'est beaucoup plus motivant, on voit

où on va. On voit sur le moyen, sur le long terme et on y participe, à savoir où on va ». Comme l'illustrent les nombreux récits qui décrivent des relations d'implication et d'appartenance au collectif (voir parties précédentes) ce mode d'implication directe est très souvent observé. Il est assez proche du mode « bienveillant ».

En mode « bienveillant », par exemple, une ancienne, fidèle, membre de Barricade, demeure dans une relation de soutien distancié, et voit Barricade comme une association active, reconnue ; elle affirme que la librairie est importante et permet de financer Barricade. C'est une ouverture, une entrée neutre, plus facile que des réunions politiques, pour aborder les sujets politiques. Elle nomme Barricade comme ayant un projet politique global et révolutionnaire. Un projet de résistance, avec des grands sujets : féminisme, écologie, altermondialisme.

Bienveillant également un militant, en retrait pour l'instant dans son engagement politique, se retrouve à Barricade autour des valeurs de gauche. Il a connu Barricade par la coordination d'Autres Mondes. La relation à Barricade est affectueuse et distanciée. Barricade est une grande famille, qu'il a vu naître. Elle est dans l'imaginaire, à Pierreuse, le dernier carré qui résiste au désenchantement politique. C'est un espace de rencontre ouvert, pour tous les courants de gauche (chrétienne, trotskistes, écolos, sans partis, ...). Ce militant soutient Barricade et les personnes qui la portent au quotidien.

Une autre appartenance bienveillante voit en Barricade un lieu valeureux, pour lequel elle espère une issue positive.

Les personnes reliées selon ce mode « impliqué » ou « bienveillant » semblent former une famille implicite où sont réunis l'attachement à Barricade, comme une valeur et un projet commun, et la complicité sur un mode plus affectif. Cette double affinité est la base d'une cohésion qui semble prendre le pas sur les

tensions interpersonnelles et sur les divergences liées à la représentation du projet . D'autant que la petite famille des « impliqués limites » et la petite famille des « neutres » n'en semblent finalement pas si éloignées.

b) Le mode « impliqué limite » (≈ 3 personnes)

En mode « impliqué limite », une autre personne témoigne du fait que l'adéquation avec l'identité symbolique de Barricade, très claire, n'est pas tout à fait en adéquation avec l'identité qu'en donne le collectif des salariés. Elle perçoit la nécessité de faire partie du collectif, sinon sa situation serait antinomique avec Barricade qui vit du collectif Mais sa perspective est problématique, car en tension. Parallèlement, une bénévoles à la librairie qui a rencontré Barricade par le canal d'ateliers d'écriture, est libreactif » : enthousiaste, impliquée, tente de participer plus au projet et semble attendre plus d'intégration de Barricade.

Une autre personne témoigne : « Il n'y a pas assez de courtoisie entre les gens »... et insiste sur « le décalage entre ce que devrait être Barricade, humainement, et le manque de courtoisie ou de souci réel de la personne qui peut la caractériser ».

Dans ces récits, la limite à l'implication est peut-être simplement une précaution mais ne semble pas receler d'opposition majeure au projet ou au groupe.

c) Le mode « neutre » (≈ 5 ou 6 personnes)

En mode « neutre », une personne parmi les anciens dit, malgré une histoire complexe avec Barricade: « c'est une porte ouverte, une fenêtre vers les alternatives. Je suis bien contente que ça ait continué ».

Un autre « neutre » voit Barricade selon ses différentes époques, et raconte surtout l'histoire des origines : époque communautaire, avec des orientations personnelles différentes (trotskiste, anarchiste) mais sans que cela ne soit problématique. Il garde un bon souvenir de Barricade, accepte de témoigner si ça

peut rendre service, même s'il a quitté Barricade dans laquelle il ne se passait selon lui « plus rien », en se demandant ce qu'il y faisait. D'après lui, il n'était d'ailleurs pas le seul.

Ou encore, sur un autre registre, une bénévole témoigne de la nécessité d'une distance: « on se fait vite déborder ... Il y a trop d'affectifs qui rentre en compte, ce n'est pas possible de travailler ici avec une idéologie de fonctionnaires et de dire : j'arrive à 9 heures, je repars à 17 heures et je fais mon boulot. Je pense qu'il y a trop d'investissement, trop de... Moi je veux bien donner de l'investissement, mais en tant que bénévole ».

Dans ces récits, la limite à l'implication semble également une précaution mais ne semble pas receler d'opposition majeure au projet ou au groupe. Au contraire, la distance bienveillante semble dominer.

d) Le mode « prescripteur » (= 3 personnes)

Le prescripteur est abordé ici comme celui qui affirme une volonté d'orientation mais sans implication personnelle « dans » ou « pour » Barricade.

Un « prescripteur » entretient avec Barricade une relation faite d'analyse distanciée, dont il voit (veut ?) les évolutions nécessaires de manière assez affirmée. Barricade est vue comme un lieu de partage : valeurs, convivialité, amitié. Il aborde très positivement la place de Barricade avec les autres associations : le travail en réseaux, coopérant, sans que Barricade prenne le leadership. Mais il considère que Barricade peine à assumer son évolution et que des choix plus tranchés devraient être opérés. Les activités doivent être revisitées, et analysées objectivement, au delà de la représentation subjective qu'elles suscitent. La librairie, notamment, est perçue comme un « gouffre à pognon » quoi qu'en disent certains : il faut dire plus clairement si la librairie contribue à la rentabilité de Barricade ou si elle offre un service à la collectivité. Mais elle est partie intégrante

de la personnalité de Barricade, et est même littéralement incarnée dans la vie de certaines personnes. Il est donc très difficile d'en parler publiquement en ce sens.

Autre exemple, dans une approche de «prescripteurs» plus radicale : Barricade est vue comme un lieu d'autogestion, dans lequel on peut s'impliquer et agir, c'est facile de prendre part par l'engagement dans une activité concrète, une lutte concrète ou un débat. Barricade est également vue comme un lieu qui n'est pas (pas assez) ouvert au public. Pour certains, l'enjeu est d'ailleurs de lui redonner un aspect public. Le propos porte en fait très peu sur Barricade en tant que telle, et tourne essentiellement sur ce que Barricade n'est pas « assez » pour recevoir une activité donnée. La vision critique de Barricade porte notamment sur le rez-de-chaussée, le bar, la librairie, autant de lieux fermés, peu accessibles, donc peu fréquentés. Barricade devrait changer : ouvrir un rayon bibliothèque, une petite friperie gratuite.

e) Le mode « militant critique » (1 ou 2 personnes?)

Enfin, reste le mode « militant critique », qui pourrait en théorie être une petite famille si le groupe ralliait ses composantes dans une action commune. Mais tel n'est pas le cas.

Ainsi, pour un militant très critique, « il y a des mécanismes d'autojustification qui fonctionnent très bien dans notre société et quand ça marche, j'ai vu peu de gens de pouvoir en avoir marre du pouvoir et ne plus en vouloir ». Mais les militants radicalement critiques ne peuvent en l'état actuel constituer un ensemble influent.

Finalement, les ensembles en présence ne semblent pas de même nature ni de même importance. Ainsi, ni les « militants critiques », ni les « prescripteurs », ne semblent être suffisamment constitués pour être en mesure de peser sur les orientations de l'association. Au contraire, les « impliqués » et les « bienveillants »,

auxquels il semble possible de rallier les « impliqués limites », semblent rassembler le plus grand nombre et constituer un large ensemble d'affiliations positives à Barricade, avec des personnes fédérées autour d'une idée commune, adhérent à un projet valeureux. La distance finalement plutôt bienveillante des « neutres » ne met pas en difficulté cette large famille d'appartenance, qui semble un facteur de solidité, en étayage manifeste pour le groupe plus restreint des acteurs les plus directement impliqués.

Ainsi observée, cette logique de famille – des petites familles, constituant une grande famille - rapproche Barricade des groupes dont l'identité collective est de type communautaire : le « chef » y est plutôt porte parole, souvent charismatique, les relations sont plutôt fusionnelles, la valeur travail est centrale et s'articule autour de l'engagement, de la polyvalence et de l'égalitarisme (avec pour corollaire des réserves sur la professionnalisation comme facteur de différenciation des tâches). En tous cas, de tels mécanismes semblent un socle effectif de la cohésion de Barricade, qui aurait finalement fait tenir l'association malgré les différentes tensions qu'elle a régulièrement traversées. Si tel est bien le cas, cette cohésion est-elle un facteur déterminant pour le cap à franchir en 2010 ?

5. Identité héritée, identité transmise : filiation ou actualisation ?

Le lien entre identité et cohésion sociale semble un enjeu central dans la perspective de transmission en débat, et donc un enjeu principal pour l'avenir de Barricade. En effet, malgré les apparences d'une logique dominante de tensions, qui semble exposer Barricade au déséquilibre voire à la rupture, la cohésion sociale par l'identification à un projet semble facteur de solidité et de continuité pour franchir l'étape de la transmission. Cette étape semble engagée, et exposer Barricade à l'affirmation de son projet.

Pour le fondateur, qui observe l'évolution des courants comme une maturation et une évolution liée au contexte (la société dans son ensemble), la militance de Barricade est intacte : l'association n'est pas moins radicale aujourd'hui qu'elle ne l'était au départ. Il y a transformation et adaptation, mais l'identité demeure. Il craint, cela étant, que l'héritage symbolique ne soit un poids pour l'équipe actuelle. La question du devenir du projet est, par ces quelques affirmations, assez complètement cernée, car cette vision relativement positive n'est pas nécessairement partagée ; elle fait au contraire débat, à plusieurs niveaux.

a) Identité et problématique de survie face aux enjeux de l'équilibre économique ?

Un administrateur affirme, à propos de l'équipe, « je crois qu'on est repartis vers une voilure qui me paraît plus raisonnable ; je crois que l'enjeu, qui a commencé il y a un an et qui doit se développer, c'est le renouvellement des instances, des nouveaux administrateurs pour refaire cet équilibre "équipe-CA", cette bonne alchimie avec une nouvelle génération. Mais c'est pas totalement gagné aujourd'hui. Points forts : c'est le dynamisme, la créativité, le débat d'idées, la capacité à faire venir de nouveaux publics et de nouvelles réalités. Et points faibles : monde associatif avec ses forces et ses faiblesses sur la continuité et sur l'investissement, sur la durée, sur les guerres de professionnalisation (...). Je ne suis pas un malade de la professionnalisation mais il faut que les gens mangent tous les mois ». La question principale serait alors : qu'est ce qui fait tenir Barricade une fois la force des réseaux affaiblie ?

Mais plus globalement, pour de nombreux acteurs, la question de la viabilité économique et celle du projet sont en jeu, parallèlement et en interaction.

Selon une salariée « les finances de Barricade ne sont pas dès plus glorieuses. L'équipe a échafaudé des plans pour remédier à tout ça. Une des pistes serait de revenir ici pour se recentrer sur nos activités, car on voit le livre comme un outil

pour le réseau et avec le réseau. Là, la manière dont elle est en train de se développer, elle devient un peu trop généraliste et là on perd la main sur ce qu'on a dans notre librairie et sur ce qu'on peut proposer aux lecteurs. (...) On est beaucoup plus en lien avec le nouveau CA, on est beaucoup plus en lien sur les choses d'actions ».

Selon une bénévole, la librairie, « c'est un truc purement associatif, comme si elle ne devait pas être rentable, et en même temps on lui demande : « apporte l'indépendance financière de Barricade ». Selon lui, professionnaliser la librairie dans un objectif de rentabilité c'est en demander encore plus à l'équipe salariée qui ne ménage déjà pas son investissement. « La question c'est qu'est ce qui justifie qu'on fasse toutes ces activités quand l'équipe est à ce point sollicitée et épuisée ».

« Si une association est déjà à ce point sur la corde raide en termes de finances et de ressources humaines, est-ce qu'on va lui mettre sur les épaules une professionnalisation ? Dans ce cas on rentre dans une dynamique beaucoup plus économique. Je ne considère pas que ce sont les livres qui rapportent de l'argent ».

Pour une militante proche « la petite boutique au départ était très politisée, sur la politique en général, plutôt anarchiste de gauche, évidemment ». La nouvelle librairie, avec une infrastructure plus conséquente, plus voyante, plus tape à l'oeil, ce n'est pas nécessaire ; le côté alchimiste de l'ancienne librairie, c'était plus chaleureux ». Le projet humain, militant, sur le quartier, est central : « la rencontre avec les gens du quartier, un quartier assez attentif aux autres, par rapport à l'état général de notre planète ... » . « Christian a commencé un travail, il a fait de petites soirées en invitant les gens du quartier, sur le racisme, ou sur des thèmes spécifiques. Certains ne se sentent pas concernées. Les personnes âgées par exemple, mais il ouvre la porte à tout le monde et c'est plus facile pour les gens du quartier de passer, je parle des personnes d'un certain âge ». Et l'enjeu est aussi politique : « A partir du moment où il y a cette librairie, on peut y faire des

rencontres qui pensent plus ou moins comme vous » « Le quartier c'est important, cela peut faire point de ralliement ». Le projet peut-il tenir ? « Les personnes sont très importantes dans une structure ; c'est très important de motiver les gens, pour leur donner envie au moins de continuer ».

Ici par exemple, il semble évident que la transition d'une librairie exclusivement militante-anarchiste à une librairie où se trouvent également des romans (etc) atteste d'un infléchissement de l'identité de Barriacde vers quelque chose à la fois certes plus « bobo » mais aussi plus « démocratique » et ouvert.

Une bénévole témoigne sur un autre mode : « je n'ai pas spécialement envie de trouver un équilibre financier, en commençant à vendre son âme, entre guillemets, c'est-à-dire de prendre tous les best-sellers qui sortent, alors pour moi il faut fermer la librairie, enfin... On n'a plus de raison d'être... » « Ce qui me conduit à préférer que la librairie ferme plutôt qu'elle ne vende son âme ... parce que ce n'est pas juste une librairie, c'est la librairie de Barricade, c'est la librairie du centre culturel. On a la Fnac en face, donc si c'est pour vendre la même chose, ... pour moi il n'y a pas d'intérêt ».

b) La réflexion sur l'identité originellement « anar » demeure par le biais de ce genre de question sur la rentabilité.

Selon un proche, effectivement, les acteurs et le « comment » sont des questions majeures pour le devenir de Barricade : « on n'arrive pas à quelque chose qui est pensé au CA et diffusé, mais à quelque chose qui est pensé au niveau de l'équipe et qui est avalisé par le CA. C'est plus la base qui fait remonter. Certains administrateurs en sont soulagés, d'autres regrettent car ils peuvent moins orienter l'asbl en fonction de ce qu'ils pensent qu'elle devrait être. La modification du système CA/équipe conduit à modifier aussi le rapport CA/AG. On ne se sert plus de l'AG pour faire passer les idées d'un CA. Mais on les présente pour que tout le monde ait les cartes en main pour prendre une bonne décision. Il relève aussi que

« L'équipe est beaucoup plus soudée depuis l'arrivée de Christian ». En conclusion , « il faut continuer cette prise en main de leur évolution par les travailleurs...vraiment continuer à ce que ce soient les travailleurs qui décident de où va l'association car ils sont mieux placés que le CA; que le CA valide et apporte un peu sa fraîcheur valider, conseiller, ... les travailleurs sont plus proches des utilisateurs et peuvent mieux cerner. Vraiment il faut continuer cela et chercher à tout prix des financements structurels. »

Quel est le projet aujourd'hui ? La question semble bien , en tant que telle, l'enjeu principal, plus que les activités, leur rationalisation, leur financement d'un côté, les modes pilotage et de contrôle de l'autre., et encore sur un autre plan la visée politique. C'est une cohérence d'ensemble qui semble donc en jeu , avec une identité militante qui semble rechercher des formes de réalisation adéquates, non pas dans l'absolu, au nom d'une origine mythique et sacralisée, mais dans le contexte actuel, avec les acteurs présents.

c) Identité et problématique de projet?

Cet enjeu du projet renvoie au choix de l'action politique et de ses modalités. Certes différents modes sont en débat : communautaire (être ensemble, faire ensemble), politique traditionnelle (intégrée, affiliée), citoyenne en réseau. La question est alors de savoir si ces déclinaisons recèlent une divergence véritable au sujet de la finalité de l' »œuvre » commune.

Une proche, qui évoque la fondation avec beaucoup d'affection et d'admiration, a observé les conflits internes, les dérives dans la discussion permanente ; elle nomme avec un humour critique ceux qui voient l'intégration d'activités ou la construction de liens politiques comme une compromission avec le grand capital. Elle pense que Barricade est cohérente : les idées politiques sont également traduites en actions : la librairie, le GAC. Elle s'interroge aussi sur ce que devient Barricade si les individus y arrivent avec des projets « personnels ».

Pour elle, Barricade n'est plus (n'a peut être d'ailleurs pas été) un point de rencontre du quartier, mais un foyer de la culture, de réflexion sur des alternatives. La structure n'a de sens que sous la forme associative et ne peut devenir un service. Mais Barricade est encore aujourd'hui un lieu d'utopies réalisables et parfois réalisées pour un monde plus juste, où chacun serait égal en droits, en pouvoir, en chances dans la vie, acteur, preneur et moteur de la construction de ce monde.

Comme le résume un membre de l'AG, « au delà, est posée la question de la mise à jour du projet de Barricade: les employés ne peuvent aujourd'hui agir avec leurs tripes, car le projet n'est pas le leur. On est passé de tripes à l'intellect. Dans ce cas, Barricade ne doit-elle pas devenir un support pour d'autres projets, d'autres associations, plus engagés ? Mais les choix sont difficiles à porter : l'associatif n'a-t-il pas le travers de la démocratie permanente, au détriment de l'efficacité ? Enfin, le projet est trop conditionné par le pouvoir de certains. Pour l'avenir, Barricade pourrait renforcer sa logique autogestionnaire, plus de place aux salariés, ou un noyau plus resserré de membres ».

d) Identité et problématique de visée politique

Selon un militant critique, au contraire, « peu de choses de ce que je pensais il y a 10 ans ou il y a 5 ans sont encore réalisables maintenant. C'est-à-dire quand il y avait encore des bénévoles ou d'anciens bénévoles, il y avait l'esprit du bénévolat éventuellement avec les permanents parce que ça leur semblait plus facile comme ça et puis ils se sont fait piéger par un système de salariat avec division du travail. Mais tout ça est venu petit à petit » ; « il n'y a pas d'équipe, il y a des permanents qui sont très sympathiques et qui s'entendent bien entre eux mais on ne peut pas dire que ça forme une équipe, ils ne se sont pas choisis ». « Ils leur proposent de passer en autogestion. Voilà ça veut dire qu'ils veulent se retirer et leur laisser les merdes et ils vont devoir se gérer eux-mêmes. (...) « J'en ai parlé avec beaucoup de gens en disant que je trouvais que c'était parfaitement ridicule et inacceptable. Parce que c'est impossible de mettre un truc d'autogestion ici avec un bâtiment qui

ne nous appartient pas, avec une équipe qui n'est pas soudée suffisamment, sans projet politique »... « Je trouve que X avait raison de ce point de vue là, qu'il fallait choisir à un moment donné « est-ce qu'on est un service public, est-ce qu'on est une association ? » parce que c'est plutôt un service public, il faut défendre ça en tant que service public. Je pense que les gens qui sont ici feraient bien de se syndiquer, pas seulement individuellement mais de former un bloc syndical et d'essayer de voir comment il y a moyen de garder la place en prenant des initiatives telles qu'ils les ont connues, vues, et tel qu'ils ont continué à les prendre jusqu'à maintenant. »

Cette vision très critique demeure minoritaire mais vise, sous une forme extrême, le problème de la visée politique, en question dans de nombreux récits, selon des formes plus nuancées. Ce qui pose encore la question de l'identité : institutionnalisation du côté de la gauche classique en devenant proche d'un syndicat et en prestant un service public ou maintien d'une autonomie forcenée ?

La visée politique est-elle majeure (changer la société, lutter contre le capitalisme, ...) et le projet mineur (agir ensemble pour ce projet) ; ou est-ce l'inverse : un projet majeur (travailler ensemble, être bien ensemble) avec des idées politiques communes qui rendent cette coopération encore plus solide (plus de cohésion) ? Si cette deuxième voie est suivie, Barricade est-elle encore une association, devient-elle un espace public-politique, ou encore une forme « coopérative » d'activité ?

Selon l'un des fondateurs, Barricade est acteur incontournable dans le filet des « agissants » politiques de la gauche alter ; consolidé progressivement à partir d'un label administratif d'«acteur émergent» , Barricade a été consacrée par sa crédibilité et sa continuité . C'est une source de vitalité pour le milieu politique de gauche , le nain qui voit et qui guide le géant qui ne voit plus ... (la FGTB ou le PS ?), un vivier dans l'ensemble syndicaliste politique associatif alter de gauche .

La FGTB, serait un lieu central, incontournable, où tous les courants de gauche se retrouvent . Pour l'avenir, Barricade suppose une équipe renouvelée (c'est fait) et un CA renouvelé : c'est en cours et à consolider.

Mais pour certains cela ne suffit pas à constituer le sens politique ...qui achoppe sur les réalisations effectives, le financement, les liens politiques .

Pour un acteur impliqué, Barricade est militante. Mais elle est au cœur de certains paradoxes comme sa volonté d'animation sociale du quartier et le fait qu'elle contribue par sa présence même à la « gentrification » de Pierreuse. C'est l'éviction des classes populaires d'un quartier par l'arrivée de personnes ayant des revenus plus élevés qui souvent passent par une étape de vie bohème, souvent les artistes, les créatifs, les cultureux qui bien que n'ayant pas nécessairement un pouvoir d'achat important contribuent à la mutation sociologique d'un quartier qui va devenir attractif, tendance, trendy. Par ailleurs, « ce n'est pas un mode de subside qui rend l'association forte et indépendante. On vit quand même dans un milieu avec alliage politique très endogame. Cela implique que Barricade est sur un fil d'équilibre entre une posture radicale et de contestation qui fait son identité, qui est nécessaire et qui à mon avis soude, crée l'intérêt du lieu et en même temps une obligation de ménager certaines susceptibilités. Je dirais qu'aujourd'hui la force de l'équipe évite que ça ne dérape mais pour moi la composition du CA doit changer à court terme pour que l'indépendance de Barricade soit garantie ». Il souligne que « le risque de compromis politique lié au fondateur et au CA est actuellement compensé par l'équipe ».

Un administrateur porte un regard critique sur la dépendance aux subsides, qui se généralise dans les associations, tendance qui lui a « fait attraper la trouille ». Les activités peuvent aller avec le sens du projet, mais jusqu'à quel point ? Les exigences de réalisations ne conditionnent-elles pas finalement trop le projet ? Il s'étonne que Barricade soit qualifiée de centre culturel en résistance, et semble plus

y voir un lieu politique. « Qu'on le veuille ou non, Barricade est profondément politique... ». L'époque de l'action politique, de l'alliance politique, est mythique, avec P émissaire, pour rassembler les forces de gauche : partis, syndicats, mutuelles, associations. Mais il voit Barricade aussi comme marquée par la dérive des militants qui semblent devenus « promoteurs », et « prisonniers d'affaires ». A moins que cela ne soit la volonté de rassemblement de pouvoir et de moyens. Mais la dépendance à l'argent privé et public suppose un projet : la meilleure résistance c'est le nombre important de membres à l'AG.

Pour un autre militant proche de Barricade et à l'AG, Barricade rencontre ses limites : trop portée sur l'entre soi, elle se ferme et devient élitiste et sectaire. Ouverte aux différents courants, est-elle lieu ...ou auberge espagnole ? C'est une difficulté à dépasser afin que l'œuvre de Barricade puisse se poursuivre, comme le souligne ce récit : marmite, laboratoire d'expériences , elle échoue elle aussi à changer le monde. Peut-être est elle en train d'essaimer des petites parcelles de résistance, mais il faudrait à terme que l'on passe du côté sympathique au côté efficace.

Les tensions sont donc marquantes : elles résultent de la coexistence de différentes visées politiques ; elles découlent également de la difficulté à choisir entre un projet politique ambitieux ou un projet plus simple, fondé sur une militance et une cohésion sociale à petite échelle, qui s'agrège avec d'autres et peut ainsi essaimer. Pour une bénévoles « ça fonctionne bien, le fait qu'il y ait de la cohésion et qu'il y ait de l'affectif, parce que c'est ça qui soude et qui fait que le projet peut vivre et survivre malgré les tensions qu'il peut y avoir... «il faudrait vraiment réussir à gérer ça, c'est un beau défi...Moi j'ai envie que le projet continue, je trouve que c'est important d'avoir des projets comme ça, sur Liège ou autre ».

Mais existe-t-il « une » solution pour Barricade, ou bien différentes voies possibles, dont la valeur n'est pas absolue au nom de la figure symbolique de Barricade, mais

relative à la capacité qu'elles recèlent de faire vivre les idées de Barricade, dans le contexte actuel, avec les acteurs impliqués en présence ?

e) Une problématique de transmission

Deux questions semblent en fait en interaction. La transmission est elle effective, ou demeure-t-elle en attente, du fait d'une ambivalence non résolue quant au renoncement qu'elle supposerait de la part des initiateurs de l'aventure de Barricade ? Et qu'en est-il du projet, au fil des étapes et que peut-il devenir, entre les mains de ceux qui en sont aujourd'hui partie prenante ?

Un ancien alors proche des fondateurs pense que Barricade a eu une résonance politique sur le quartier, mais doute qu'elle ait eu un rayonnement politique dans la société ; il pense cependant que le rôle politique a été amplifié par l'implication dans les collectifs alter. Il interroge la capacité de Barricade à se détacher de Pierre, et vice versa, problème général pour une association trop personnalisée. « Il faut de l'élégance pour se retirer. » « C'est son bébé, son idée, il sait développer son truc. Il s'investit, sait prendre ses responsabilités... Et « si maintenant lui se retire, c'est bien pour lui ».

Selon un fidèle, l'empreinte du fondateur est très forte, et l'est positivement. Il est arrivé avec un projet pour Barricade, à la fois militant, charismatique, ouvert. La difficulté est celle de la transmission. Barricade est le bébé de Pierre, elle vit sur son charisme, mais le charisme peut-il se transmettre ? Aujourd'hui, quelle est, en somme, la performance créative et du réseau de Pierre ? Est-ce que Barricade peut exister sans Pierre ? Peut-elle exister par exemple avec Christian, « au service de plein de choses mais moins charismatique pas du tout dans le pouvoir » ? Dans cette optique, la construction collective, alter, dans un réseau, est l'enjeu pour l'avenir .

Pour une personne de l'équipe, l'enjeu pour l'avenir est de déterminer un vrai projet, développé sur le moyen terme, construit autour des cohérences entre

éducation permanente et librairie, dans une approche globale . Cela suppose une réelle vigilance sur les dérives de Barricade : épuisement personnel, domination du CA sur le projet . Sont-elles dépassées ? L'enjeu demeure : la balance penche pour la ré appropriation par l'équipe et repose sur le rôle de Christian, qui a redonné confiance. « Ce que nous avons proposé comme solution au conseil d'administration contient notamment la solution à long terme que l'équipe envisage. Et c'est d'obtenir une reconnaissance dans cet axe d'éducation permanente pour pouvoir valoriser le travail qu'on fait ; on voit vraiment un espèce de lien, un cercle entre les outils et les productions et les animations. On essaie, dans ce travail à long terme, de s'organiser pour être moins éparpillés partout ; ces dernières années il y avait de plus en plus de personnes engagées et donc chacun développait un peu son kit préféré dans son coin ; les personnes n'étant plus là, les projets n'ont parfois plus de sens » .

Malgré les difficultés relatées à ce sujet, Barricade est projetée comme lieu de démocratie et de construction collective. « Les projets qu'on initie nous-mêmes, et toutes les demandes qu'on reçoit du collectif extérieur, d'organisations et d'évènements aussi, on essaie de le planifier le plus possible, d'être cohérent par rapport au projet social, de répartir au mieux la charge de travail possible ». La volonté est ainsi de recentrer sur un projet . « C'est une action au quotidien contre les formes de domination. « Les activités d'éducation permanente, c'est les réunions femmes par exemple, c'est le groupe d'achat commun, c'est les ateliers d'écriture, c'est le théâtre, c'est les ateliers de logiciel libre, donc toutes ces activités là se sont des activités d'éducation permanente qu'on organise toute l'année. Et puis on a un programme avec la communauté française ou on doit organiser trois activités grands publics par an, et ce qu'on essaye de faire 2009-2010, c'est des éléments grands publics sur des thématiques de travail plutôt de faire sur tout et n'importe quoi, et sur notre identité, et de coupler ça avec un pavé dans la mare ».

Le choix suppose débat : « C'est important d'avoir aussi des personnes ressources qui nous aident à prendre un peu de distance, car on est très proche de l'action et aussi nous aider à mettre en œuvre. Nous cherchons un conseil d'administration qui serait particulièrement actif ». « Ce que j'espère simplement, c'est qu'il puisse y avoir des débats transparents sur des sujets fondamentaux qui ne doivent pas être tabous et qu'ils puissent être tranchés d'une manière démocratique, et honnêtement du moment que les chiffres sont mis sur la table sans être trafiqués et que chacun donne ses arguments, et que l'AG prenne une décision dans un sens comme dans l'autre, nous on suivra la décision sans amertume ».

Sur un socle de valeurs relativement intangibles, la re-formulation possible du dispositif de projet apparaît ainsi comme un moyen pour trouver une issue, soumis à la délibération démocratique dans l'association. IL y aurait donc, semble-t-il, continuité de l'identité, l'enjeu étant celui de la transmission et celui, très symbolique néanmoins, de la forme de l'action.

*

* *

L'analyse identitaire montre ainsi que Barricade n'est pas *d'abord* une asbl concrètement définie par des activités, mais plutôt une «institution», au sens d'une organisation avec un projet institué et porteur de sens : «Barricade» qui semble presque exister comme un personnage, veut promouvoir et construire concrètement des alternatives au modèle économique, social et politique à l'œuvre : « utopie, résistance et vulgarisation » résumant en quelques mots le sens et la visée du projet. Plus qu'un simple espace d'activités et de services, Barricade est un lieu de débat et d'élaboration politique, autrement dit un espace public particulier porteur, avec ce projet en résistance, d'un bien commun dont les personnes liées à l'association sont partie prenante. Le sens de l'action, dans cette perspective, est un facteur central de

légitimation, pour chacun, dans sa construction personnelle et dans sa reconnaissance de l'association. Ainsi, l'engagement et l'implication observés chez la majorité des personnes entendues vont de pair avec une empreinte identitaire très marquée et parfois même pesante. Le projet personnel des uns a construit une identité forte de l'association, qui semble presque devenue figure mythique, et participe à son tour de la construction personnelle de ses « affiliés » : l'engagement est une réalisation de soi, que l'appartenance à Barricade rend « valeureuse ». Le rôle de chacun met certes en jeu une contribution concrète, rationnelle, mais aussi une recherche de sens : sens de l'action collective qui constitue l'offre identitaire de Barricade, mais aussi, en interaction, engagement personnel où chacun, dans la recherche du sens de ses propres actes, est porteur d'une revendication identitaire. De cette interaction permanente, qui caractérise un projet vivant, en débat, en questions, découlent naturellement des enjeux personnels et des confrontations ; car, pour la majorité, il ne s'agit pas seulement de travailler, de faire du bénévolat, de militer, mais aussi d'« être » à Barricade.

Ainsi, le monde de Barricade, traversé de tensions, paraît en équilibre instable : l'identification forte de Barricade, les identifications fortes à Barricade (avec les implications qui en découlent) génèrent une difficile mise à distance du projet et des actions, qui ne peuvent être véritablement appréhendés et résolus sur le plan rationnel. Mais c'est aussi et d'abord l'identification à Barricade qui fait la cohésion sociale de ce monde. Autrement dit, l'analyse identitaire illustre comment se joue le délicat équilibre entre les tensions, inhérentes à l'engagement dans un projet militant, et la cohésion qu'il génère dans une sorte de famille. Barricade va-t-elle parvenir à s'ouvrir au réel public des marginaux pour lesquels elle a toujours pris fait et cause mais sans vraiment les rencontrer ? Barricade va-t-elle accepter son institutionnalisation en tant que « vitrine » ou « labo à idée » de la gauche institutionnalisée ou parvenir à maintenir son identité libertaire, critique et autonome ? Plus que la forme du projet, son organisation, ses modalités concrètes,

c'est donc peut-être l'adhésion à une culture commune, avec ses racines et sa vitalité, qui demeure la clé de cet équilibre et de la capacité de Barricade à poursuivre, sans rupture majeure, son projet dans la société. Une culture abordée comme un socle, point d'appui pour aborder l'avenir, plus que comme un héritage sacralisé : la question est donc celle de la capacité de l'association à légitimer les acteurs dont le projet tire sa vitalité et à assumer de déplacer vers ces acteurs le centre de la régulation de ses orientations.

F. Valeurs déclarées et valeurs tacites

Analyse culturelle

1. Introduction : Barricade et son mythe fondateur

Tout le monde s'accorde à dire que Barricade est un lieu de la vie associative liégeoise de premier ordre. Il tisse un réseau d'associations partenaires qui font leur activité dans des registres différents, cultures, théâtre, féminisme, actualités éducation, un groupement citoyen, un microcosme, un lieu de fête en Pierreuse et de proximité... un lieu d'ancrage philosophico-politique, une implantation qui invite les gens du quartier à visiter, à fréquenter Barricade.

Le projet de Barricade était un projet de vie, porteur d'idéaux qui s'inscrit dans le temps, cinq à dix ans...Ce projet est né de l'enthousiasme de son fondateur, Pierre Heldenberg. Avec le temps, il est devenu le projet de plusieurs vies. Certes, aucun des acteurs de Barricade n'a jamais, à la suite ou aux côtés de Pierre investi la structure comme il le fit (au point que, de l'extérieur et à l'origine, Barricade et son fondateur semblaient se fondre en une seule et même entité). Mais il ne fait pas de doute que tous, bénévoles et salariés, ont vécu ou vivent encore Barricade sur le modèle de l'adhésion individuelle à des valeurs et à une identité collective.

Cette identité communautaire, qui existe depuis l'origine de Barricade, peut être vue comme une forme culturelle qui s'hérite de génération en génération (Dubar, 2000). Incarnée à l'origine dans un projet de vie, elle persiste à définir une part de l'identité des acteurs actuels qui en partagent les valeurs. Ces valeurs sont d'ailleurs clairement identifiées par l'équipe de salariés actuelle qui a entamé une réflexion à leur sujet. Nous allons donc dans un premier temps prendre le temps de

les analyser et de repérer leur effectivité et les difficultés éventuellement rencontrées lorsqu'il s'agit de mesurer leur réalisation.

Car défendre des valeurs dans un discours est une chose. Cette chose est souvent nécessaire. Ainsi, marcher dans une manifestation pour protester contre des politiques agressives contre les chômeurs peut faire entendre une voix (et conduire le gouvernement à se rétracter) constitue une expression de rejet primordiale mais abstraite. Elle ne vise pas, en soi, à suggérer une alternative politique. Tâcher de concrétiser des valeurs Au delà de leur défense verbale est autre chose. C'est l'acte de la deuxième phase du projet avec « la génération collectifs » et le « carrefour des luttes ». Cette « génération collectifs » s'est posé la question de l'aspect concret, créatif de l'action revendiquée. C'est alors qu'apparaissent d'autres points de repères dans l'action, d'autres valeurs. Dès lors que les projets « pratiques » se déploient, en collaboration avec d'autres « collectifs », apparaissent des questions nouvelles auxquelles on tente de répondre par la mobilisation d'autres valeurs que nous qualifions de « tacites ». Ainsi à la question du « pouvoir » qui surgit inévitablement de la nécessité d'organiser les actions en « collectifs » répond la valeur de la démocratie. A l'organisation d'une équipe salariée dans une structure qui a toujours rejeté l'idée de la hiérarchie répond l'autogestion. Au désir de cesser de critiquer sans cesse le capitalisme pour pratiquer enfin une « autre économie » répond l'économie solidaire (avec le GAC). Et au bout du compte, à la question de savoir comment on peut parvenir à concrétiser davantage les valeurs originaires de barricade répond, en partie, le salariat comme courroie de transmission susceptible de mobiliser des fonds publics afin de financer une série d'action. Ces valeurs tacites, conduisant l'action, seront analysées dans un second temps.

Dans un troisième temps, nous verrons, en nous référant au travail de Sainsaulieu, que le désir de faire monter en puissance « la force de frappe pratique » des valeurs de Barricade mélangera l'identité communautaire avec

une forme d'identité de « service public », au sens large (et non restrictivement politique) du terme. Ce métissage renvoie d'ailleurs à la logique secondaire évoquée dans le chapitre 1 qui a montré comment Barricade avait évolué d'une logique privée à une logique publique au fil de ses logiques émergentes. Ce métissage en effraie certains qui craignent de voir les valeurs originaires de l'association se tarirent ou se pervertir pour finir par devenir précisément une structure de « service » pilarisée par une gauche politique et syndicale institutionnalisée, et ce, malgré l'indéniable cohésion identitaire et la faible différenciation culturelle qui la caractérise depuis l'origine.

Comme nous le verrons dans la conclusion, c'est probablement pour indiquer qu'il n'en est rien qu'un ensemble de symboles restent mobilisés par les personnes les plus actives aujourd'hui à Barricade. Et si effectivement, l'identité de Barricade se laisse aussi percevoir en termes de service public, il ne fait pas de doute que, précisément, le public en question (associations périphériques, stagiaires informatiques, auditeurs des conférences, libracatifs, spectateurs de concerts, clients de la librairie, etc...) viennent y chercher une offre identitaire qui reste cohérente.

2. Les valeurs déclarées : culture héritée et identité communautaire

Le projet initial consistait en des rencontres de publics différents et des rencontres d'amateurs d'arts, de militants politiques, d'amateurs de cuisine, d'amateurs de jazz...etc. Malgré quelques hésitations des étudiants, P. a persisté dans ce projet de diversités interculturelles, intergénérationnelles, avec une grande idée du collectif. P. entendait l'œuvre collective et de gratitude au sens ou Simmel en parle, « parce que la gratitude permet l'investissement de la personnalité toute entière, la continuité de la vie comme échange et réciprocité ». ⁵⁵

⁵⁵ Simmel G...1998 « La « gratitude » in La parure et autres essais, édition de la MSH, Paris page 55

Avec lui, les militants à l'origine de Barricade ont instauré des valeurs qui même, si elles ne sont pas exprimées directement par les bénévoles et les permanents se traduisent au quotidien dans l'activité et le discours de chacun.

Ces valeurs ont été repérées par l'AG : utopie, alternatif, vulgarisation, résistance, solidarité. Comment ces valeurs rentrent-elles dans le champ de la légitimation de l'action et justifient que telle ou telle activité a du sens ?

a) La résistance dans l'activité et le discours

Tout, à Barricade, semble avoir trait à la résistance. L'association est vécue comme une pépinière d'associations qui toutes « résistent à un modèle d'organisation du monde pour en proposer un autre ». Il y a l'accueil de mouvements de lutte comme le collectif sans ticket qui militait pour la gratuité des bus, le forum social liégeois, les chômeurs pas chiens, les consom'acteurs ou encore les réunions de l'association Urbagora qui s'oppose à la construction d'une autoroute supplémentaire autour de Liège et milite pour le retour du tramway en centre ville. Cette pépinière d'associations a parallèlement créé un foisonnement d'idées qui permit le développement de réseaux liégeois comme le collectif « Argent fou » en 1998. Barricade a aussi mis en place des actions de défense du quartier contre l'extension du palais de justice qui le jouxte. Les habitants de ce dernier auraient préféré un centre culturel et une mise en valeur de leur environnement. De cet acte de « synthèse » des résistances, un ancien salarié et bénévole dit que Barricade est une association qui arrive à nommer les défis, à mobiliser les réseaux importants sur Liège. Il renvoie à un ensemble de pratiques politiques et sociales nées autour de 1920 chez les militants anarchistes et plus largement dans une partie de la gauche qualifiée dans son temps de « socialiste révolutionnaire ».

Mais la résistance est aussi le propre de Barricade en elle-même. Elle se positionne également contre la malbouffe par le biais du soutien à une paysannerie réfléchie qui permet aux membres du GAC de se nourrir autrement. De l'avis d'un de ses membres : nous « reprenons une autonomie sur un monde qui consomme et qui nous mène à la consommation ».

La librairie appelée « Entre Temps » est étroitement liée à l'histoire de Barricade. Les libreactifs d'ailleurs se perçoivent en résistance pour la sauvegarde de ce projet : la crainte est d'aller vers une librairie ordinaire et il faut donc résister au désir de suggérer des best-sellers médiocres pour le seul plaisir d'en vendre et de faire du chiffre. D'autre part, des interviewés parlent d'un acte de résistance en achetant les livres à Barricade au lieu d'acheter à la FNAC.

La logique de Barricade est aussi de résister à la pensée dominante, généralement misogyne. L'association coordonne donc les associations féministes dans Liège et même en Europe puisque l'une des salariées participe à l'organisation de la Marche Mondiale des femmes. L'un des combats qui resterait à mener serait au niveau de l'égalité salariale.

La résistance c'est aussi la résistance aux valeurs du travail, comme en atteste la dé-fête du travail organisée par Barricade à l'occasion d'un premier mai. C'est encore la résistance au système économique mondial qui se niche dans les moindres gestes ou décisions, comme le refus, en apparence anodin, de s'équiper d'un sabot pour payer en carte bleue à la librairie. C'est enfin, la résistance en interne par le rejet pour beaucoup de la gauche institutionnelle incarnée en Wallonie par le syndicat mainstream FGTB et ou les alliances avec le ministre PS Marcourt. A ce titre, c'est un questionnement fondamental qu'entendent mener les membres de Barricade, souvent vigilants sur la question des subsides qui risquent à chaque instant d'altérer l'autonomie de l'association.

b) Alternative, dans l'activité et le discours

Etre alternatif, est-ce une valeur ? Les membres de Barricade l'ont défini comme tel. Comme l'indique un bénévole, alternatif signifie « pas de modèle établi ».

La collaboration des acteurs sur un projet peut être vécue comme une démarche alternative : la rédaction du Pavé dans la Mare doit refléter les activités de Barricade qui incarnent l'expérimentation alternative. Ce journal entend se demander comment se sortir d'un modèle social et économique qui ne nous satisfait pas et trouver des alternatives à la société de consommation. C'est probablement lui qui incarne le mieux les questions transversales de formation, d'information et de vulgarisation auxquelles les membres de Barricades sont très attachés.

L'alternative se marque également sur le logiciel libre que Barricade entend promouvoir via Bawette (échange de savoirs et formation à l'informatique), dont le but principal est de résister au monopole de Microsoft en la matière en suggérant des logiciels intégralement gratuits et participatifs.

Enfin, l'alternative de Barricade c'est encore les ateliers et le cabaret autour de la musique libre, l'économie solidaire mise en place avec les Tournières, l'autogestion comme nouveau mode d'organisation non hiérarchique, une librairie qui propose un autre genre de littérature, etc.

c) L'utopie, dans l'activité et le discours

Au départ, Barricade, c'était un café librairie, un « foyer utopie ». Cela a-t-il changé ?

Pour certains, Barricade a muté, notamment à cause de la salarisation. « Ces personnes qui travaillent au jour le jour n'ont plus la même liberté qu'avait le Fondateur. Le projet c'était lui et il avait plein d'idées et il explosait dans toutes les idées... » disent-ils. « Barricade dans le plan socio politico-économico-culturel a

fait une trajectoire en douze ans qui correspond à la trajectoire de quelqu'un qui serait passé de la 4ème internationale donc trotskyste à la 2ème internationale donc social-démocrate. ». On le voit, c'est parfois à une certaine nostalgie à l'égard d'une quelconque forme d'utopie radicale (qui consisterait à construire un autre monde à côté du monde existant et non à partir de lui) que s'adonnent certains membres.

Pourtant, même avec le temps, certains persistent à voir l'association comme étant le lieu de rencontre de militants à tendance « anarchistes », un lieu où « on refait le monde ». Ceux-là pensent que la question de Barricade est restée la même : Quelle stratégie révolutionnaire aujourd'hui ? D'autres, plus pragmatiques mais tout aussi enthousiastes, ne parlent plus de révolution mais chérissent toujours la notion d'utopie. Ce vocable est bien présent quand il s'agit d'évoquer le cadre économique et socio-économique, avec parfois un bon sens des réalités :

« J'ai osé demander à l'assemblée générale combien de livres faut-il vendre pour être autonome en tant que librairie. » confesse l'un. Ce n'est pas un problème affirme l'autre en campant, précisément, la posture utopique. « C'est un peu paradoxal, ce n'est pas parce qu'un truc n'est pas rentable qu'il ne doit pas exister »

Autrement dit, la librairie a une légitimité en tant qu'elle donne accès à un autre monde, une utopie qui n'existe encore que dans les livres et que n'offre aucun autre lieu à Liège. Et tant pis si cela ne rapporte pas. Incarner l'utopie c'est aussi accepter qu'il vaut mieux tenter de la faire ainsi exister plutôt que de faire exister de l'argent.

Mais cette posture utopique n'est pas vierge de compromis avec la réalité ici et maintenant. Et si la librairie peut prétendre incarner une certaine utopie ce n'est quand même jamais que parce que l'association est fortement subsidiée par ailleurs.

C'est pourquoi certains osent : « On est trop fragile quand on dépend des subsides, pourquoi pas un projet par autofinancement ? »

d) La solidarité : dans l'activité et le discours

Elle se décline sous plusieurs formes et est un élément essentiel dans l'histoire de cette association.

Dans les propos recueillis des entretiens, ressort à la fois la valeur forte de la communauté, et la lucidité d'un recul critique qui reconnaît que à trop rester centré sur soi, à se regarder le nombril, on oublie l'extérieur.

On peut donc parler à Barricade, comme le dirait Alain Caillé (2000), de deux formes de solidarité, l'une primaire, l'autre secondaire.

Solidarité primaire

La solidarité se marque d'abord dans la proximité, celle qui se lit dans le proche. Une série d'initiatives s'avèrent immédiatement solidaires comme une équipe de bénévoles qui refait une cloison, un plancher, des peintures. L'association est ouverte sur le quartier et, durant un temps, les exclus vivant dans l'église toute proche trouvent à Barricade un lieu où venir boire un verre ou un café et trouver quelques contacts sociaux réconfortant.

La solidarité primaire c'est aussi celle qui se marque lorsque des solutions pour pérenniser un emploi sont cherchées. C'est aussi le soutien intergénérationnel et familial des gens proches de Barricade qui confessent: « de temps en temps je vais leur donner un coup de main. ».

Solidarité secondaire

Mais la solidarité est aussi secondaire lorsque l'on pense à celle que sont censés promouvoir les Etats sociaux-démocrates, par le truchement, par exemple,

d'une sécurité sociale digne de ce nom. Barricade s'inscrit dans une lutte auprès des « chômeurs pas chiens » pour défendre les droits de ceux-ci censés être garantis par des mécanismes de solidarités secondaires, redistributifs. Si cette forme de solidarité est ainsi qualifiée c'est parce que les personnes contribuant à l'Etat social par le biais de l'impôt ne connaissent pas les personnes sans emplois dont ils sont solidaires. Ce qui n'empêche pas que cette forme de solidarité doive être défendue, ce dont on est conscient à Barricade. Et c'est encore cette forme de solidarité secondaire que l'on retrouve lorsque Barricade se lance dans la coordination d'Autres Mondes, mobilisation de toutes les associations et mouvements progressistes qui luttent en faveur d'exclus ou démunis que l'on ne connaît pas spécialement directement (marche mondiale des femmes, droits des palestiniens, etc.).

Mais de l'expression de la solidarité, il est parfois parlée au passé :

« Barricade se voulait un carrefour de gens qui avaient des choses à défendre, des petits collectifs etc. Barricade acceptait d'accueillir des collectifs... », « A l'époque c'était plein de chômeurs ». Une série de question se pose aussi au présent car « on est jamais assez solidaire ». Faut-il aider Djudju ? Adopte-t-on la bonne attitude par rapport à Cheik et son lourd passé ? Il existe de très bonnes raisons pour dire que Barricade n'est pas le lieu propice et adapté pour aider et accueillir l'un et l'autre. Mais dans les deux cas, il est des militants pour s'interroger sur cette difficulté de persister dans une solidarité primaire pratique, là où d'autres entendent la solidarité au sens secondaire, théorique et revendicatif : peut-on faire de grands discours (et manifester) pour la solidarité entre les peuples et ne pas voir qu'il est parfois très difficile de reconnaître et d'entourer le peuple chez soi ?

e) Vulgarisation : les activités et le discours

Les activités d'éducation permanente s'incarnent principalement dans les réunions féministes, qui accueillent un public de femmes qui, a priori, ne se seraient pas intéressées à Barricade et à ses thèmes de réflexions s'il n'y avait pas eu l'intérêt de venir y parler en anglais. Le groupe d'achat commun, les ateliers d'écriture, le théâtre, les ateliers de logiciel libre, sont autant d'activités qui permettent aux membres qui les portent d'apprendre tout en s'engageant pour un modèle de société moins capitaliste. Ainsi par exemple, l'informatique est arrivée à Barricade d'abord pour la formation, parce que la fracture numérique qui isolait toujours davantage les plus défavorisés s'est fait patente dès la fin des années 1990. Tâcher de la résorber était certainement un geste de vulgarisation important à l'égard de cette couche de la population qui, la plupart du temps, n'avait jamais approché un ordinateur.

La librairie Entre-temps existe quant à elle depuis 13 ans. Et veut pousser les gens à la curiosité. C'est un projet d'économie sociale pour éveiller et entretenir l'esprit critique, pour donner des clefs de compréhension de la société et modestement contribuer à la transformer

A ce titre, il est à relever que des groupes d'étudiants et de professeurs fréquentent la librairie et, venant la plupart du temps y chercher un ouvrage spécifique, en découvre une grande variété d'autres sur les thèmes connexes de l'engagement. Toujours depuis la librairie, les soirées littéraires organisées visent à faire se rencontrer des gens qui tournent autour de la librairie afin qu'ils puissent échanger et s'apprendre mutuellement de leurs livres et de leurs coups de cœur.

Enfin, le Pavé dans la mare, déjà évoqué plus haut, est sans nul doute un vecteur important de vulgarisation politique, il s'y trouve des écrits qui sont porteurs d'un discours politique clair. Mensuel engagé, il édite le calendrier des activités du centre culturel ; les nouveautés dans le rayonnage de Entre-temps; des articles sur le secteur économique et social ; des dossiers thématiques etc.. On y

retrouve les sujets « forts » de Barricade où les valeurs défendues sont illustrées par des activités. L'évènement fait la promotion de cette publication et inversement la publication fait la promotion de l'évènement.

3. Les valeurs tacites comme indices d'une évolution vers une identité publique

a) Asseoir la démocratie à Barricade

D'un discours anarchiste, les choses se posent, s'organisent, pour peut-être s'intellectualiser. Une réflexion plus profonde s'est installée. C'est le rôle du Pavé dans la Mare et de la librairie Entre temps de la véhiculer au mieux en vulgarisant des approches théoriques, existentielles et philosophiques.

Pour autant cette stabilité organisationnelle et intellectuelle, a aussi conduit à une désaffectation de personnes actives au départ et qui œuvraient d'une manière plus anarchique ; ils ont eu l'impression de n'être plus utiles. Certains allaient voir ailleurs car ils se sentaient dépossédés d'un projet. Ceci ne va pas sans rappeler la distinction faite plus haut. Le militantisme à Barricade transite d'une solidarité première, celle des copains, des étudiants de la première génération (les amis de Pierre) et d'un fort encrage dans le quartier, à une solidarité secondaire dans laquelle les idées, l'action, l'agir au quotidien sont pensés en partenariat interne (l'équipe des professionnels) et externe avec les réseaux des associations autres.

Ces partenariats ouvrent Barricade toujours davantage. Le nombre de membres augmente. On ne peut donc raisonnablement plus décider des choses « entre soi ».

Avec l'arrivée du coordonnateur actuel, le projet de Barricade évolue d'une manière plus rationnelle, plus empirique, et plus concrète. Il amorce une répartition des tâches, pose des indicateurs de mesure, liste les décisions collégiales, évalue l'activité et surtout il restructure celle-ci sur le plan économique. Il insuffle un équilibre qui certes rationalise l'activité, mais surtout donne une base de dialogue et une assise dans les décisions à prendre à l'Assemblée Générale. Son implication est forte pour Barricade car il ne s'éparpille pas dans d'autres associations.

L'arrivée du nouveau coordinateur est aussi le moment d'une montée en puissance de l'équipe salariée. Il est nécessaire de se souvenir que ce sont eux qui apportent les questions à l'AG et parfois aussi les réponses. Ils pèsent donc plus qu'auparavant sur la dimension politique du projet. Ils en ont obtenu une partie du pouvoir nécessaire pour redessiner le projet de Barricade tout en conservant une large part au consensus. Ce consensus se fait dans les valeurs, dans le désir d'ouverture à un autre public que celui visé par la première génération, etc.

Pour les militants effrayés par le rapprochement avec la FGTB, l'ouverture d'un public apolitique mais ouvert aux questions de l'alter mondialisation apporte de la démocratie et peut aider Barricade à échapper à cette image que certains lui attribuent (à tort ou à raison) d'asbl inféodée. Mais comment ouvrir Barricade à un public nouveau qui n'a pas les mêmes aspirations que le public ciblé actuel ? Le problème est le même pour la librairie qui trouve ses clients dans les initiés du quartier ou ceux qui la connaissent et qui peuvent se déplacer du centre ville. Les uns et les autres sont plutôt de lecteurs en résistance. Comment atteindre d'autres personnes ?, quelle publicité peut-on faire en dehors du journal du Pavé dans la mare ? Bref, comment démocratiser encore davantage en amenant à Barricade des personnes qui n'y viendraient pas, redoutant ne pas disposer des outils intellectuels et culturels qu'il faut maîtriser de facto pour investir le lieu et ses luttes ?

Cette question reste ouverte à Barricade depuis plusieurs années : comment s'ouvrir davantage ? Les clients de la librairie, les bénéficiaires des formations informatique, ceux qui viennent aux soirées, qui viennent boire un verre au bar....

Il faudrait peut-être effectuer une enquête afin d'identifier les besoins et les désirs de ces personnes qui prennent du temps, non pas pour s'engager mais simplement pour passer à Barricade parce qu'ils y trouvent du plaisir

Se poser la question de la démocratie c'est aussi se demander comment on peut s'ouvrir à d'autres classes d'individus et comment assurer leur fédération. On peut, certes fédérer le personnel, les bénévoles et l'AG dans une culture du projet. Les références idéologiques de ces différentes composantes sont suffisamment proches pour tendre vers un micro-espace public très démocratique. Mais comment fédérer au delà ? Comment ces classes moyennes, très intellectualisées, qui fréquentent Barricade et s'y retrouvent actives peuvent-elles se tourner vers ceux que Robert Castel qualifie de « désaffiliés »⁵⁶ et qui sont tous les « sans » (sans papiers, sans logis, sans droits, sans travail). Au bout du compte, comment prendre en compte la parole et la présence de ces « sans » ? Comment aller au delà de la lutte en leur faveur et les approcher de Barricade ?

Le président d'Urbagora est le seul à évoquer le public dans les entretiens. Il estime que le système associatif quand il ne permet pas cette ouverture d'un autre public se sclérose et ne permet plus la mutation des idées. De la création à aujourd'hui, les personnes ressources ont transmis un savoir faire et un savoir-être dans la réflexion autour des valeurs, des liens, de l'action. On pourrait imaginer une charte de références communes pour l'action ouverte à d'autres savoirs, d'autres cultures. Echanger sur la question des savoirs, c'est accepter à un moment donné que des

⁵⁶. Robert Castel, *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Gallimard, 1995.

interlocuteurs extérieurs modifient les enjeux, les valeurs, les principes... les fassent évoluer, les transcendent politiquement, artistiquement, philosophiquement

b) L'autogestion comme facteur culturel

Le trésorier relève que l'on a du mal à voir le projet de ce centre culturel en résistance. Ce flou s'explique par l'éparpillement des salariés sur des programmes, des objectifs qui deviendraient peut-être opérants s'il y avait un référent par thématique. Mais la polyvalence, caractéristique des membres d'organisations autogérées, fait partie des compétences valorisées tacitement dans cette association et il est peu probable que les salariés désirent se résoudre à se fixer respectivement à une tâche. D'où la difficulté durant les entretiens de repérer les valeurs dans le discours des personnes interviewées. Les salariés sont dans un agir, ils portent l'activité sans pour autant explorer les valeurs dont cet agir témoigne au quotidien. Ils sont pour ainsi dire le nez dans le guidon. Une collaboration plus accrue avec des bénévoles pourrait peut-être permettre de mettre en relief l'incarnation des valeurs dans les pratiques de l'équipe salariée.

c) L'alternative économique

La notion d'économie alternative et solidaire semble aussi faire partie des valeurs ayant émergé récemment à Barricade. On note un ensemble de réflexions (et de promotion) concernant de nouvelles initiatives économiques⁵⁷.

Les services de proximité relèvent d'activités partiellement commerciales, qui visent l'amélioration du cadre de vie pour les usagers et éventuellement la salarisation de personnes déaffiliées ou non. C'est par exemple l'épicerie de Djudju, plus haut dans la rue ou la librairie Entre-temps.

⁵⁷. Voir Bruno Frère, *Le nouvel esprit solidaire*, Paris, Desclée de Brouwer.

Les associations d'échanges « sans argent » ou « non monétaires » ont pour plus célèbres exemple les SEL (Service d'Echanges Local) ou les RERS (Réseaux d'Echanges Reciproques de Savoir). Il s'agit de groupes de personnes qui pratiquent l'échange multilatéral de biens et de services à l'aide d'une monnaie alternative (SEL) ou non (RERS) : échange de travaux de réparations, garde d'enfants... S'il n'y a pas d'association formelle de ce genre au sein de Barricade, il existe des SEL à Liège dont les promoteurs sont ou ont été membres de l'association et une série d'échanges de savoirs (comme les Libractivs) font aussi penser aux RERS.

Le secteur de la finance et de l'épargne solidaires avec les épargnes de proximité : des personnes sans emplois ou des personnes qui désirent lancer une activité indépendante, quitter leur statut de salariés éventuellement aliénant. L'enjeu est d'éviter un micro capitalisme. C'est grâce à ces initiatives que des boutiques de commerce équitable et bio ont vu le jour. C'est bien entendu l'exemple des Tournières.

Enfin, l'économie alternative et solidaire à Barricade c'est encore la distribution équitable et la distribution « bio » incarnées par Oxfam (partenaire fréquent de Barricade) ou le GAC, celle-ci n'étant que la déclinaison locale de celle-là. Il est relevé que dans les deux cas de commerce « équitable » nord-sud (Oxfam) nord-nord (le GAC) ou c'est l'investissement citoyen qui domine et en particulier par le bénévolat. Le GAC de Barricade entre dans cette catégorie. Bref on le voit, Barricade est dans cette alternative, puisque l'on retrouve ses proches dans ces quatre familles de l'économie alternative et solidaire. Et, une nouvelle fois, le Pavé dans la mare se fera le relais de cette économie à grande valeur ajoutée que berce Barricade.

Parce que le GAC se tient dans sa cave, parce que c'est en son sein qu'est née la structure de micro crédit solidaire les Tournières, parce que ses formations

informatiques et toutes ses animations culturelles (librairies, WOB, la librairie non lucrative) ont tout du service de proximité, parce qu'elle fait également la théorie, Barricade a tout de l'économie solidaire. A nouveau, on voit combien ces dispositifs permettent de passer d'une identité communautaire forte de « l'entre soi » à une identité publique qui s'affirme dans ses propres pratiques alternatives dont les effets se constatent tous les jours dans la réalité.

d) Le salariat : entre adhésion et renouvellement

La deuxième crise serait due au poids accordé en 2002, au salariat alors qu'à l'origine il était une contre-valeur. L'équipe de Barricade dans la première génération et la « génération collectifs » a surtout développé le lien entre des militants. Il y a eu l'équipe des joyeux fêtards et progressivement l'équipe de bénévoles et les militants ont animé des réunions à thèmes et ont identifié les valeurs de L'ABSL.

Avec les premiers subsides sont donc embauchés les premiers permanents. L'idée était de structurer l'activité et peut-être même le projet de Barricade. C'était une période où, comme le décrit un ancien salarié, ils étaient des bénévoles rétribués. Ils devront contracter, orienter le projet de Barricade sur des missions structurées, en lien avec les pouvoirs, et se dégager ainsi des forces vives à l'origine de la création de l'association. Ce n'est plus une lutte de proximité, dans la diversité, mais une lutte organisée, structurée à partir de commandes sociales précises. L'éducation permanente permet de percevoir des subsides pour l'animation d'ateliers et de formations. La question se pose aujourd'hui pour certains : quel temps reste-t-il aux permanents pour œuvrer sur l'action militante entre autres celles qui permettaient de recevoir un public en soirée autour d'une rencontre informelle, de personnalités diverses ? Quelques bénévoles vivent la professionnalisation comme un échec, et disent que Barricade aujourd'hui n'est plus en résistance. « Le projet, c'était le fondateur, il avait plein d'idées, il explosait

dans toutes les idées et il pouvait y aller. Tandis que maintenant j'ai l'impression que les personnes qui sont employées ici n'ont plus la même faculté de créativité parce que ce n'est plus à 100% leur projet... » On voit apparaître des activités qui n'étaient pas la vocation initiale de Barricade et qui sont apparues dans un cahier des charges lié à des subsides. Les plus critiques à l'égard du salariat le sont ainsi sur les principes plutôt que sur les personnes dont les compétences et l'encrage à gauche ne sont jamais remis en doute. Mais le problème est structurel : les subsides conditionnent le renouvellement des emplois et les demander c'est aussi cadrer les activités de Barricade sur leurs cahiers de charges.

Pour ces critiques le salariat répond à la diversité des projets et réciproquement. Il y a un éparpillement de l'équipe sur des axes socioculturels. Barricade essaie de rentrer dans les critères des contrats-programmes de l'éducation permanente. Pour les uns (comme les travailleurs), c'est précisément ces contrats qui permettent à Barricade de conserver sa liberté de parole et de travailler sur des thèmes intégralement choisis. D'autres voient ce simple fait d'être en rapport avec les politiques publiques et leurs financements comme une menace pour l'espace tout à fait ouvert et non spécialisé que constituait Barricade : un lieu de paroles et d'expression, un lieu de rencontre. Pour eux, quelle qu'en soit la forme, le subside affecte l'homogénéité du projet originaire, si tant est qu'il ait jamais existé formellement (l'association, en effet, a toujours été dans l'agir, au point que l'on en distingue mal le socle fondamental, existentiel). Se concentrer sur ces contrats-programmes c'est perdre de vue le reste, la conséquence en serait l'éloignement des bénévoles.

Mais un grand nombre d'autres saluent l'équipe de salariés qui ne ménage pas ses efforts pour organiser un ensemble d'activités fidèles aux valeurs fondamentales de Barricade. Un président d'association périphérique présente le projet du conseil d'administration de Barricade comme étant à la fois un mélange de valeurs, de

convivialité, d'amitié...naissante ou qui augmente. Pour beaucoup comme lui, le salariat est vu comme bénéfique ; il a permis de stabiliser l'association autour de la question de l'alter mondialisation.

De façon générale la place des salariés, au regard notamment de leur réel engagement existentiel et idéologique, fut peu à peu acceptée. L'équipe est très impliquée dans le projet, on discute beaucoup des choix. « Le fondateur voulait nous inscrire dans un nouveau projet culturel sur la ville de Liège, mais l'équipe a dit non. C'était encore un en plus. Et malgré l'intérêt que cela représentait, on a dit non et le fondateur s'est plié, il n'a pas dit vous allez le faire ». Cette citation atteste qu'aujourd'hui les salariés ont leur mot à dire. Et ils l'ont certainement parce qu'ils ont fait la preuve de leur adhésion individuelle aux valeurs fondatrices, à l'identité collective, et de leur capacité à galvaniser celles-ci par leur matérialisation dans une série de projets menés à bien. D'autre part, ils ont grandement contribué à fonctionnaliser et à réaliser au mieux d'autres valeurs, celles que nous avons appelées « tacites » : la démocratie, l'autogestion et la pratique d'une économie alternative (n'oublions pas, par exemple qu'un mi-temps fut longtemps consacrée à l'aliment'action et à la promotion du GAC)

4. Identité publique ou service public de la gauche institutionnelle ?

Dans, « la société vue du don » sous la direction de Philippe Chaniel, l'échange social de type don/contre don est ce qui permet d'agir collectivement. Et cette capacité est essentielle pour « entreprendre ». Les parents du fondateur portent cet engagement toutes les semaines depuis 14 ans. Pour achalander la librairie de Barricade, ils rencontrent les distributeurs, recherchent des livres introuvables pour une clientèle ou pour une vulgarisation de cette politique sociale. Ainsi, de nombreux militants ont donné de leur temps bénévolement pour Barricade.

Mais pour certains, ce temps est en partie révolu car Barricade est en passe de devenir beaucoup plus professionnelle. Ils parlent d'une méga reconnaissance : « ça veut dire qu'on représente quelque chose, qu'on a une spécificité, qu'on est crédibles. » Beaucoup remarquent que leur association (ou ancienne association) reste une association créative, dynamique, revendicative mais qu'elle est aussi invitée à la table des ministres ou par des pouvoirs locaux sur des questions de la vie sociale et alter mondialiste. En d'autres termes, ils remarquent que l'association est reconnue pour son travail d'expertise. Son action d'éducation permanente est reconnue d'intérêt public. L'ouverture et le développement de Barricade à partir de la « génération collectifs » est bien d'ailleurs une réelle ouverture à un public plus varié (mais sur la même ligne identitaire et idéologique) qui passe par le désir de mettre des valeurs en pratiques. Ce désir conduit les membres de Barricade à obtenir des lignes de financement sur un ensemble de projets.

Naturellement, la subsidiarisation a profondément modifié la volonté militante. La plupart des membres de l'AG y fut favorable et a souhaité que les salariés développent un projet culturel et politique commun qui en tienne compte. Une partie, minoritaire, voit le syndicat FGTB derrière la perception des subsides pour des actions d'éducation permanente. Pour cette petite partie, si de l'argent public arrive à Barricade ça ne peut être que grâce aux contacts noués avec le célèbre syndicat et cette situation conduirait à la marginalisation du projet politique.

Si ces critiques semblent souvent fantasmées, par une petite minorité, depuis une représentation de la réalité qui témoigne d'une méconnaissance des rapports (autonomes) qu'entretient Barricade avec les structures publiques d'une part et des liens (très informels et personnalisés) qu'elle entretient avec la FGTB, il reste qu'elles constituent peut-être tout de même l'indice du maintien d'une vigilance – par trop exacerbée ? - à l'égard de l'indépendance de Barricade.

On peut mettre au crédit de cette minorité le fait que le trésorier de Barricade (au moment du début de l'enquête) est effectivement le patron du syndicat FGTB pour toute la région liégeoise. Il se présente alors comme le porteur de la politique de subsidiarisation et de la professionnalisation : « moi ma responsabilité d'administrateur, c'est de maintenir l'emploi. » confesse-t-il d'ailleurs. On peut alors avoir l'impression que cette responsabilité lui donne aussi du pouvoir face à l'équipe de salariés. En effet, il aide à l'établissement d'une comptabilité, d'un plan de trésorerie et surtout dit « parrainer » les demandes de subsides de Barricade et d'associations liégeoises. Il insuffle à Barricade une culture économique, administrative, de contrat de projet qui oriente la politique sociale et en particulier le management.

Mais à part une minorité ouvertement devenue hostile à Barricade pour des raisons que d'autres jugeraient en fait « personnelles », l'inféodation est présentée par de nombreux bénévoles comme étant plus une menace pour le futur qu'une réalité effective. Une crainte en effet plus partagée est que les valeurs ne s'affaiblissent au contact d'institutions aussi influentes que la FGTB qui pourraient tirer l'association vers la normalisation et vers une adhésion consensuelle à une gauche qui non seulement ne « résiste » plus (mais cherche juste à réintégrer les exclus dans le système) mais qui en plus peine à inventer de nouveaux dispositifs de défense de toute une série de « sans » (emploi, sans papiers, etc). Bref, on craint de voir s'affaiblir le mythe d'une conception sociétale alternative.

Car inversement, il faut bien reconnaître que l'association repose aujourd'hui sur du concret évaluable, chiffrable là, où avant la professionnalisation, le militantisme semblait se bâtir sur un échange, des rencontres, autour d'un bar, d'un savoir documenté par une librairie dont les résultats, certes évidents, s'évanouissaient pour ne laisser que quelques souvenirs. La professionnalisation a transformé le fonctionnement, l'expression et les choix de cette ABSL. Malgré la

critique de quelques militants cette homogénéité de l'action ne peut que renforcer les liens et les comportements associatifs et innovants.

Il ne fait guère de doute, au regard des motivations des salariés, que les valeurs fondamentales de Barricade restent structurantes pour l'action. Une bénévole pose la question de la différence entre être militant et être salarié ? L'une des réponses d'un travailleur est de dire : « on préfère travailler dans un projet comme celui-là que dans quelque chose qui serait mieux rémunéré mais dans lequel on ne se sentirait pas en accord avec la pratique et la valeur. » Ce sont des valeurs abstraites qui peuvent être mineures comme les échanges, la créativité, la spontanéité, être ensemble... Mais ce sont aussi des valeurs concrètes : les salariés sont engagés à bâtir une démocratie dans ces lieux et à refuser que des valeurs comme la rentabilité ou le profit puisse primer. Les AG gardent une grande puissance et l'on peut être surpris par l'exactitude et la fidélité de leurs retranscriptions en PV (les paroles de chacun étant présentées). On peut donc estimer que la démarche collective est accentuée aujourd'hui par les professionnels.

5. Conclusion : La symbolique des valeurs

Ce qui est caractéristique du projet de Barricade, c'est l'agir et la diversité des activités autour d'une idée centrale de revendiquer et mettre en avant des valeurs comme la démocratie, les droits humains, l'égalité hommes/femmes, la sauvegarde de l'environnement, la justice et l'émancipation économique, sociale et culturelle, en vue d'une mondialisation maîtrisée et solidaire. Les valeurs relevées par l'AG sont sans cesse réinterrogées. Et si l'on voit que leur mise en pratique soulève parfois quelques questions (jusqu'où et avec qui être solidaire dans la proximité ? Comment rendre notre réflexion plus accessible aux publics les plus précarisés par la vulgarisation ?), elles ont toujours structuré l'identité collective du lieu, ce qui lui confère sa force, quels que soient les acteurs qui vont et viennent.

Elles composent pour ainsi dire une culture qui s'hérite de génération en génération dans une véritable cohésion identitaire.

Des valeurs tacites sont venues se greffer sur les valeurs déclarées. Elles attestent d'une inclinaison vers une identité plus publique. La démocratie est la valeur qui interroge tout collectif lorsque, montant en puissance et en adhésions (de membres), il se met à devoir organiser la décision et le pouvoir. L'autogestion, tout aussi tacite, est un modèle d'organisation qui cherche à pratiquer la critique de la hiérarchie et du pouvoir tout en assurant une gestion efficace des projets et des programmes pour en maintenir les subsides. Enfin, l'économie solidaire se développant à grande vitesse depuis le centre névralgique que veut être Barricade prouve encore que le désir de pratiquer l'alternative plutôt que de simplement en parler en discours fait de l'identité de Barricade quelque chose d'ouvert vers l'extérieur, donc quelque chose de public (les partenaires des Tournières ne sont pas à Barricade, ni les producteurs du GAC ou les femmes du WOB qui usent pourtant du service de proximité offert par l'association).

Mais une tension culturelle est néanmoins perceptible depuis que Barricade cherche à hybrider son identité d'une logique plus publique. Barricade risque-t-elle de voir sa cohésion identitaire se perdre dans l'ouverture, notamment du côté de la gauche conventionnelle (et bien peu libertaire) incarnée par la FGTB ?

Si l'on observe le tableau de Sainsaulieu qui établit une typologie des modèles identitaires collectifs, on voit clairement les deux termes entre lesquels la culture de Barricade et l'identité de ses membres sont actuellement en tension, entre identité communautaire et publique :

	Valeur travail	Relations collègues	Légitimation de l'autorité	Espace d'identification
Réglementaire	Relation instrumentale au travail Importance des conditions de travail et du statut	Faibles convivialités Convivialité de surface	Gardien des règles Gestion de l'ambiance	La strate Le statut
Communautaire	Insertion dans un tissu relationnel Importance de la tradition et de la solidarité	Dilution des relations fusionnelles Continuité temporelle et intergénérationnelle	Porte parole	L'entreprise comme une maison, une famille
Professionnel	Réalisation par le travail, qualité du travail Valorisation de l'apprentissage	Fortes sociabilités sur le mode de l'échange	Expert	La profession La spécialité technique
Service public	Réalisation de soi par l'utilité sociale Équité, justice sociale	Fortes sociabilités de proximité	Gestion de l'autonomie et soutien technique	La société globale
Mobilité	Épanouissement à travers un projet personnel	Relations affinitaires	Animateur Décideur	La dynamique socio-professionnelle
Entrepreneurial	Réalisation de soi par le travail et l'intégration dans l'entreprise	Fortes sociabilités en interne et en externe	Expert Gestion de l'autonomie	Le métier de l'entreprise

Il ne fait pas de doute aujourd'hui que les membres de Barricade, et notamment les salariés, sont heureux de pouvoir s'épanouir dans un travail qui est d'une indéniable utilité citoyenne étant donné qu'il est tout entier consacré à la recherche de la justice sociale. Les repas en équipe (salariée), les événements organisés dans le quartier, l'ouverture de toutes les activités (livres, wob, gac, etc) au public (etc.) confirme une forte sociabilité de proximité (ce qui ne veut pas dire solidarité de proximité). La gestion est indéniablement autonome et les réflexions qui se mènent à Barricade concernent la société globale à tous les niveaux (qu'il s'agisse d'animer la réflexion sur l'alimentation, d'organiser une conférence sur l'autogestion en Amérique Latine ou encore une marche mondiale des femmes).

Mais comme pour palier à la menace de voir la dimension « publique » de son identité actuelle assumée, muer en une véritable identité de « service public de la gauche institutionnelle », les acteurs de Barricade persistent à mobiliser les symboles clefs de l'association. A l'origine, pour incarner la résistance, un pavé a été choisi. Il renvoie aux pavés utilisés pour établir des barricades à la révolution ou durant mai 68. Aujourd'hui, le petit journal continue de paraître, grâce à l'énergie de certains salariés. Il charrie toujours les mêmes valeurs et la même ligne idéologique. C'est indéniablement le vecteur d'une identité fermement ancrée dans la gauche alternative. Une des questions qui pourrait advenir à son sujet : faudra-t-il craindre un jour que ce petit journal sans tabous se prive de critiquer ouvertement la FGTB dans ses choix ou prises de positions ?

Le symbole de la Barricade est en elle-même aussi fermement maintenu. Pierre le fondateur se livre à une allégorie de la Barricade, des lieux et des moments historiques où des publics très séparés se retrouvent... c'est une Barricade qui réunit, qui tisse des liens, qui bloque l'accès des militaires dans les révoltes populaires. Aujourd'hui le nom continue à faire l'unanimité des membres de Barricades, toujours en résistance. Au point que certains se demandent s'il ne serait pas pertinent de supprimer le nom de sa librairie pour donner à l'association plus de visibilité.

Par ailleurs, la maîtrise des mythes fondateurs par un grand nombre de militants, même récents confirme que le délitement identitaire n'est pas proche. Plusieurs évoquent la visite de Longo maï au début de l'association, alors que eux n'y étaient pas. Cela veut dire « Pourvu que ça dure » en occitan, concède un interviewé qui pourtant n'y a jamais mis les pieds.

Dans un esprit libertaire, communautaire, la porte du bar était toujours ouverte. C'était vrai jadis pour les jeunes qui n'avaient plus d'endroits de rencontres dans le quartier autre que celui là. Le bar était un bar de quartier il permettait à ces

jeunes mais aussi à quelques marginaux voisins de plonger dans un microcosme d'anarchistes pour trouver du dialogue et refaire le monde. La porte était toujours ouverte pour recevoir les autres habitants du quartier qui pour leur part appartenaient à un peu toutes les catégories sociales : des bobos alternatifs mais aussi des gens de passage et du voyage, un assureur qui travaillait en face, des ouvriers qui étaient dans le quartier, des étudiants qui se repassent l'adresse, des gens du cinéma...Aujourd'hui, le bar sert principalement aux personnes qui gravitent autour de Barricade ou s'y retrouvent un réunion. Moins fréquenté (et probablement aussi moins endetté), il fait partie de ces éléments qui soude toujours puisque c'est à son zinc que l'on continue à parler politique, utopies et solidarité. Mais là encore, c'est peut-être davantage de solidarité secondaire qu'il y va, puisque le bar n'est plus guère le vecteur de solidarité primaire comme il a pu l'être lorsqu'il était « le bar du quartier ».

La librairie est un autre élément par lequel transite la culture cohérente de Barricade, quand bien même, l'évolution vers une identité plus public s'est vue accompagnée par une diversification de la littérature proposée (qui n'est plus exclusivement militante). C'est un lieu magique entend-t-on toujours! Les gens sont contents de venir. Selon les intérêts de chacun, la librairie permet de créer des réseaux, des contacts. A la création de l'ABSL, toujours dans le registre du symbole culturel, le nom de la librairie « Entre-temps » évoque l'idée de parenthèse, une barricade livresque pour se protéger d'une société d'une économie sans valeurs dont la vitesse et les compulsions invitent à la pause.

G. Conclusion

Voici à présent une quinzaine d'années que Barricade, foyer d'alternatives, d'utopies et de résistance aux idées dominantes, anime la vie politique et culturelle liégeoise. L'association est, pour ainsi dire, dans tous les coups dès lors qu'il s'agit d'écologie, de démocratie directe, de manifestations anti-capitalistes, de lutte auprès des désaffiliés et de tous les « sans » (sans toits, sans papiers, sans emplois, sans droits ...).

Nous avons pu constater combien l'association, au delà des querelles et clivages interpersonnels ou idéologiques, continuait à galvaniser des générations différentes de liégeois sans jamais perdre son souffle d'origine. D'où provient cette indéniable cohésion qui rend l'association si robuste alors même que la plupart des valeurs véhiculées conduisent la plupart des structures, à son instar originellement libertaires, soit à avorter soit à s'institutionnaliser de par précisément l'extrême difficulté de voir les dites valeurs réaliser « en pratique » ? En effet, actualiser la solidarité, l'alternative, la vulgarisation ou encore, secondairement, la démocratie directe, la solidarité ou l'autogestion relève d'une volonté qui ne peut que se confronter à un nombre important d'embûches : Il est toujours en effet plus simple de laisser un leader décider que de réellement assumer sa voie dans une forme de démocratie directe. Il est toujours plus simple de se cantonner à un champ d'activité plutôt que de développer les compétences variées requises par l'autogestion. La solidarité est une valeur sans cesse à refaire car il restera toujours des personnes ou des mouvements à l'égard desquels on ne l'incarne pas suffisamment. Il est, pour des raisons sociales quasi insurmontables, presque impossible que la vulgarisation politique ou culturelle puisse atteindre les couches de la population qui en ont réellement besoin. Et l'alternative économique se trouve toujours un jour ou l'autre confrontée à la perversion du marché.

Si Barricade garde cependant le cap de ces valeurs depuis si longtemps sans jamais voir l'émulation autour de ses projets faiblir c'est probablement parce que ce que l'association représente dans le paysage sociopolitique liégeois une nécessité vitale pour un certain nombre d'habitants de la ville.

Si donc le socle idéologique de l'association semble solidement posé depuis son origine, il n'en reste pas moins que son histoire fut et est marquée par un ensemble de modifications et de changements qui doivent retenir l'attention de tous ceux qui s'intéressent à son avenir.

Nous avons identifié que Barricade avait pu reposer sur trois logiques émergentes qui s'enchâssent les unes dans les autres. Sans pour autant être jamais absentes, on peut dire qu'elles ont respectivement été respectivement dominantes à des époques différentes de Barricade. Ainsi la logique domestique d'origine se verra-t-elle supplantée par une logique autogestionnaire plus formalisée laquelle en arrivera, au tournant des années 2000 à se fondre dans une logique de mouvement plus vaste qui dure jusqu'à aujourd'hui. Cette évolution s'accompagne transversalement d'une ouverture « publique » de Barricade, dans les deux sens du terme : les actions cherchent progressivement à rassembler des acteurs extérieurs, associatifs ou citoyens ordinaires, et à se couler dans les dispositifs politiques d'éducation permanente issus d'un monde politique originellement rejeté en bloc. C'est la raison pour laquelle on peut estimer qu'aux trois logiques fondamentales de Barricade (domestique, autogestionnaire, de mouvement) vient comme se surajouter la pression constante d'une autre logique en toile de fond : une logique publique. Cette « publicisation » ne va évidemment pas sans contraintes : les programmes d'éducation permanente, l'Europe ou tout autre « financeurs » risquent à chaque instant de devenir une autorité tutélaire dont on n'a d'autre choix que de suivre les normes.

Se situer face à ce qui relève ainsi de la menace pour les uns, de l'aubaine pour les autres, est d'autant plus difficile que l'imaginaire de Barricade, solidement institué dans la gauche alternative (chapitre 1), exclut qu'une autorité stricte puisse être élue pour prendre seule la décision de positionner Barricade par rapport aux politiques publiques et culturelles. Comme nous l'avons vu au chapitre 2, la possibilité même de voir se développer des lignes hiérarchiques assurant une coordination centralisée est rendue impossible, tant par la structure de l'AG que par l'autonomie ou polyvalence effectives des membres actifs et des salariés (qu'ils s'agissent d'anciens toujours investis ou des salariés présents très impliqués). La division du travail est peu régulée là où pourtant l'expertise technique de l'association, en 2010 ne fait plus de doute, que ce soit pour les acteurs associatifs ou pour les acteurs syndicaux, voire politiques de la région. C'est aussi pour cette raison que les moments difficiles de Barricade comme les épisodes de licenciement sont particulièrement difficile à vivre. En effet, dans une structure au sein de laquelle la démocratie participative et l'implication des salariés à été poussée aussi loin, il est extrêmement difficile de situer le lieu légitime de décision en matière de licenciement et d'établir la façon dont doit être prise en compte l'opinion et le vote des travailleurs dont il faut justement prendre congé.

De même, il apparaît difficile de « nommer » le rôle du nouveau coordinateur. Peut-il être qualifié de leader comme certains l'affirment ? Ou est-ce que le rôle de simple entremetteur habile et bienveillant doit plutôt être remis à sa juste place, au côté du travail de coordination important abattu par les autres membres de l'équipe salariée sur leurs projets respectifs ? Le binôme qu'il forme d'ailleurs sur divers dossiers avec un autre membre de l'équipe semble aussi efficace qu'il est peu formalisé et subordonné aux choix des bénévoles. Doit-on dès-lors parler de simple maître d'œuvres ? Probablement pas si l'on tient compte de leur présence au CA. Relever ces difficultés n'induit pas de changer de cap pour renouer avec une organisation du travail et de Barricade plus classiquement

hiérarchisée (en diminuant, par exemple, le poids de l'AG au profit du CA ou des salariés). C'est précisément l'une des originalités et des forces de Barricade que de chercher à affiner sans cesse l'idéal démocratique en pratique. Mais, comme le relevait par exemple le philosophe Claude Lefort ou notre chapitre 3, la démocratie est, en soi, une imperfection continuelle, un modèle politique toujours déjà impur et incomplet. Les formes de la démocratie peuvent être aussi raffinées qu'on le veut, le poids de l'AG aussi décisif que possible (comme ce semble être le cas actuellement), les PV plus complets que nulle part ailleurs, il reste que le consensus et les compromis informels seront toujours de mise. Et que, en leur sein, même si elles veulent délibérément ne pas peser plus que d'autres dans les choix, la voix d'un fondateur ou celle d'un trésorier influant aura toujours plus de force et d'effets, même s'ils ne sont pas consciemment mesurés. La démocratie a progressé depuis la période où le fondateur ne pouvait qu'être suivi dans ses choix, la plupart des membres étant affectivement trop proches de lui (et surtout moins engagés) pour impulser à Barricade une dynamique qui n'était pas la sienne. Mais elle reste en chantier. Non pas par déficit, nous l'avons dit. Mais parce que l'incomplétude lui est précisément consubstantielle. Et il est remarquable à plusieurs égards de voir combien elle reste une question sans cesse remise sur le chantier et poussée plus loin dans ses résolutions par les bénévoles et travailleurs de l'association.

De la réponse à la question de la démocratie dépendra l'avenir de la librairie (chapitre 4). L'influence et les amitiés du président sont-elles suffisantes à l'AG pour l'emporter ? L'argumentaire sur la beauté et le potentiel du lieu actuel va-t-il trouver à être porté par un(e) orateur brillant ? Ou la raison et le désir de se concentrer de plus bel sur sa ligne militante la reconduira-t-elle à son petit local d'origine ? Aujourd'hui des groupes divergent à ce sujet et ils sont, peut-être pour la première fois, dans un équilibre tel qu'il semble bien difficile de prévoir qui va « l'emporter ». Là encore tout dépendra des forces en présence à l'occasion de l'AG, résolument ouverte. **Peut-être un aboutissement partiel de la démocratie à**

Barricade sera-t-il de voir les compromis, parfois tacites, transcendés par une capacité à supporter le conflit. Ne pas fuir ni éviter ce dernier mais l'organiser, en dehors de toute violence et à l'écart des discussions de couloir. Peut-être est-ce là une étape dans la fortification démocratique de Barricade. Si elle y parvient, elle en sera d'autant plus robuste. Et peut-être, partant, d'autant plus « libertaire ».

Une autre grande question, mise en relief par ce chapitre 4 est celle déjà évoquée du risque d'une double inféodation à la FGTB et à la gauche institutionnelle (perspective qui semble effrayante aux yeux de quelques bénévoles qui persistent à critiquer cette « gauche » au pouvoir dans la région depuis plus de cinquante ans et, selon eux, passablement clientéliste, voire corrompue). A l'occasion de ce chapitre, nous avons souligné que l'inféodation n'avait pas de réalité effective au présent mais que la vigilance qu'il n'était pas absurde qu'elle reste de mise à l'avenir. Ce qui est probable car nous avons pu voir combien l'attachement à Barricade était grand, voire sacrificiel. Jusque dans la critique, les anciens membres ou anciens salariés continuent de tenir le lieu pour un endroit exceptionnel qui a su maintenir le cap. Cette critique d'ailleurs ne se cache pas et se décline sous plusieurs angles. Pour les uns Barricade rassemble parfois un peu trop de bobos alternatifs qui achètent bio-équitable et refont le monde en parole en se gaussant de classes moyennes perverties de toutes les tares consuméristes. Pour les autres l'association a échoué à tisser un lien durable avec les classes les plus paupérisées de la population. Celles-là même qui sont justement celle pour lesquelles l'association lutte en grande partie et qui, paradoxalement, aspirent exclusivement, d'abord et avant tout, à pouvoir jouir des fruits de la société de consommation plutôt que de la remettre en cause.

Mais quelle que soit la virulence de la critique, la force de socialisation idéologique, politique et militante, à Barricade, est telle que pour rien au monde ses

membres, bénévoles et salariés, passés et présents (en ce compris les rares « prescripteurs » ou « déçus »), ne voudraient la voir disparaître ou simplement s'affaiblir. Il ne fait pas de doute que l'identité de Barricade se transmet, s'altère peu et que tous sont vigilants à son égard. Chacun confesse d'ailleurs que Barricade est un élément de son identité personnelle dont il ne voudrait en aucun cas se voir aliéné. La question pour l'avenir reste entière : la collaboration avec les politiques publiques, qui en Wallonie semblent ne pouvoir être que celle de la « gauche pilarisée » pour encore un petit temps, lui laissera-t-elle toute sa liberté de ton ou influera-t-elle imperceptiblement sur sa radicalité ?

La question du public « accroché à Barricade », très fortement politisé et intellectualisé, est reprise au passage du dernier chapitre. L'analyse culturelle nous a montré que l'association a mis l'accent sur deux formes différentes de la solidarité à deux moments différents de son histoire. L'association apparaît d'abord comme le vecteur d'une solidarité primaire importante. A l'origine, un groupe communautaire est composé de membres qui semblent prêts à tout partager et à se soutenir mutuellement. Barricade est ouverte sur le quartier et voit passer ce qu'il compte de citoyens les plus démunis. Peu à peu, l'action s'oriente vers des projets collectifs qui regroupent des associations « pairs » qui luttent avec Barricade pour que soient respectés les droits des sans papiers, des sans têt, des sans emplois. Ici, c'est surtout en faveur de diverses formes de solidarités secondaires (celle de la redistribution par l'Etat providence et des politiques sociales) que l'on se bat. Il s'agit moins d'héberger le voisin sans toit ou d'offrir le repas ou le verre au sans-papier voisin. Bref, il s'agit moins de solidarité primaire, même si la notion de « proximité » reste déterminante dans la vie de Barricade qui soutiendra par exemple le développement des Tournières pour investir financièrement dans les projets alternatifs locaux.

La question de la pratique primaire de la solidarité renvoie à l'ensemble des valeurs au sujet desquelles Barricade entend se positionner. Nous avons vu au cours

de ce dernier chapitre que les cinq valeurs fondamentales de l'association (la solidarité, la vulgarisation, l'alternative, la résistance et l'utopie) pouvaient être lues dans une série d'actions entreprises depuis quinze ans. Si c'est récemment qu'elles ont été cernées, c'est de tout temps qu'elles ont trouvé à être pratiquées à Barricade. Certes incomplètement et jamais en même temps à tous les niveaux comme l'atteste la difficulté de tenir dans le même mouvement solidarités primaire et secondaire. Ainsi la vulgarisation semble-t-elle être partiellement tenue en échec si l'on envisage que le public qui s'intéresse et fréquente l'association possède en général déjà un important capital social et culturel. L'alternative quant à elle est difficile à maintenir tant le marché est partout présent. Et si par exemple la librairie ne doit effectivement pas forcément être rentable, accepter qu'elle soit carrément déficitaire viendrait peut-être mettre toute la structure en péril. Accepter par ailleurs d'être le think-tank du syndicat majoritaire et bien peu libertaire risquerait, si tel s'avérait être le cas à l'avenir, de faire de Barricade le lieu où l'on se contente de résister à l'ennemi « libéral » sans plus résister à ce à quoi la gauche institutionnelle ne s'est jamais vraiment opposé : la société patriarcale, la croissance, la toute puissance économique des investisseurs qu'il convient toujours d'attirer dans la régions, le salariat ou encore la valeur du travail « à tout prix ». Enfin la belle image dont se part généralement l'utopie ne doit pas faire oublier que celles du 19^e siècle, comme par exemple l'Icarie de Cabet ou les Phalanstères de Fourier se sont isolés du monde dans des espaces aux régimes relativement totalitaires, patriarcaux et liberticides même si une certaine homogénéité des conditions de vie avait été atteinte. L'utopie refuse bien souvent de composer avec l'être humain tel qu'il est ici et maintenant, à savoir toujours impur, à la foi merveilleux et horrible. Elle projette dans l'avenir le fantasme d'une société harmonieuse, composée d'être identiques et parfaits.

Mais l'utopie pratiquée à Barricade est loin d'être celle-là car, comme l'alternative, la résistance, la solidarité et la vulgarisation, cette valeur se voient

cadrées par une vraie volonté de démocratie. Celle-ci implique précisément d'accepter les personnes avec leurs divergences de points de vue et leurs oppositions (sans prétendre les résoudre) sur la façon dont doivent précisément être définies en pratique solidarité, alternative, vulgarisation, résistance ou utopie. Les personnes, se reconnaissant à la base les mêmes valeurs culturelles et la même idéologie de fond ne sont pour autant pas pressées dans le même moule. Aussi les réalisations pratiques, étant bien souvent venues à bout d'obstacles importants (et parfois toujours persistants) peuvent-elles chacune à se jour prétendre incarner les valeurs de Barricade. Le GAC n'est en effet rien moins à son échelle la réalisation d'une utopie : vivre ici et maintenant en marge de la consommation de masse sur le marché capitaliste. Bawette vole à présent de ses propres ailes pour développer l'alternative à Microsoft partout où c'est possible. Le Pavé dans la marre et la librairie rendent accessible à un public plus ou moins varié une instruction autre que celle de la presse ou des librairies conventionnelle. La marche mondiale des femmes résiste au patriarcat Même s'il sera toujours possible aux un ou aux autres d'estimer que les réalisations actuelles sont incomplètes ou insuffisantes au regard desdites valeurs, on peut estimer que celles-ci se réalisent effectivement dans le monde, à l'écart de leurs idéaux types qui n'ont jamais existé et n'existeront de toute façon jamais nulle part.

Le mythe de Barricade, quinze an après sa création et alors même que son fondateur charismatique prend plus de recul, ne semble pas prêt de cesser d'alimenter l'imaginaire et les passions de ses salariés et bénévoles. Barricade est devenue une personne à part entière, adulte et forte. On peut donc se permettre d'insister : du renforcement et de la structuration de la démocratie (dans des normes, des textes et des règles strictes) dépendra un grand nombre d'éléments constitutifs de son avenir : les salariés parviendront-ils à convaincre que la qualité de leur organisation « autogestionnaire » fonctionne et n'a rien à envier à celle des bénévoles qui, y a quelques années, évoluait selon le même modèle mais sans

salaires ? Parviendront-ils à mettre leur polyvalence au service d'une AG sans pour autant, en pratique, prendre le « commandement » de celle-ci ? Vont-ils poursuivre leur montée en puissance et convaincre de la légitimité de leur parole aussi militante que celle des autres ? La librairie va-t-elle assumer une dimension plus offensive et marchande pour survivre dans ses locaux actuels ? Ou les tenants du retour à sa dimension strictement militante vont-ils l'emporter ? L'identité publique de Barricade va-t-elle se renforcer du côté de la prestation de service pour les politiques sociales et culturelles ? Les salariés pourront-ils continuer à obtenir des lignes de subsides suffisantes auprès de l'éducation permanente sans appui direct du côté de la FGTB ou du côté du PS liégeois ? Ou la décision de couper les ponts davantage avec la gauche institutionnelle conduira-t-elle à réduire encore la voilure pour se concentrer sur les quelques dimensions d'origine, plus « anars » ? A moins qu'il ne soit possible de rester proche de cette gauche tout en se ménageant une véritable autonomie et la possibilité de la critiquer ouvertement ?

Ces questions devront être tranchées par les militants. La démocratie semble suffisamment installée à Barricade pour que cela puisse se faire sans heurts majeurs, ce qui ne veut pas dire sans frustrations, sans oppositions et sans querelles ouvertes. Il fait partie de la force d'une organisation démocratique de pouvoir les accepter et les organiser. Quelle que soient les réponses, plusieurs d'éléments promettent encore de beaux jours à Barricade : l'encrage d'une identité clairement libertaire, le bon fonctionnement autogestionnaire de l'équipe salariée, la valorisation du travail de celle-ci, l'engagement de nombreux bénévoles à leur côté, les compétences techniques de plusieurs d'entre eux, la reconnaissance publique de la force de Barricade par les associations périphériques, et la bienveillance qui a toujours entouré l'association, etc.. Certes, une association libertaire, solidaire, alternative, et utopique chimiquement pure n'existe pas. Mais gageons que Barricade s'en approche beaucoup. Nous lui souhaitons le meilleur sur le chemin de la résistance.

