

# Sud et la rénovation démocratique de l'action syndicale : la voie participationniste

Par [Hélène Pernot \[\\*\]](#)

*Mouvements*, 1/2002 (n°19), p. 120-125

Consulter en ligne : <http://www.cairn.info/revue-mouvements-2002-1-page-120.htm>

## Plan de l'article

- [Un projet de démocratie participative](#)
- [Aux origines du projet démocratique sudiste](#)
- [Les traductions concrètes d'un idéal de démocratie participative](#)
- [Une démocratie sous contraintes, une démocratie imparfaite](#)
- [Des voies pour un progrès démocratique](#)

La venue, en 1998, de Sud dans le monde syndical s'explique par une volonté explicite de ne pas couper les décisions du « sommet » d'avec les préoccupations réellement exprimées par la « base ». Si cet « anti-hiérarchisme » a conduit à la rupture avec la CFDT, il n'en demeure pas moins que faire vivre au quotidien l'esprit autogestionnaire s'avère parfois problématique<sup>2</sup>.

Décembre 1988 : la rupture est consommée entre la CFDT-PTT et son opposition interne. Les « moutons noirs » quittent l'organisation-mère pour fonder Sud, Solidaires, unitaires, démocratiques. La nouvelle venue sur la scène syndicale connaît un développement rapide, tant en termes d'adhésions [\[1\]\[1\] La fédération réunissait 12 400 adhérents en 1999.](#), qu'en termes d'audience électorale – lors des dernières élections des représentants des salariés aux conseils d'administration et aux commissions administratives paritaires à la Poste et à France Télécom, qui se sont tenues en octobre 2000, Sud-PTT est devenue la deuxième organisation syndicale après la CGT. Elle fait aussi des petits dans d'autres secteurs professionnels, notamment après le mouvement de décembre 1995, avec la naissance de Sud-Rail, Sud-Éducation, Sud-Douanes, Sud-FNAC, etc.

La création de Sud-PTT s'appuyait en partie sur un projet de rénovation démocratique de l'action syndicale, à la fois dans le rapport aux salariés et dans les rapports internes à l'organisation. Il s'agissait alors de rompre avec les pratiques des syndicats existants, de rompre avec le modèle d'une « démocratie de la dépossession ». La volonté de « faire du syndicalisme autrement » débouchait alors sur le développement d'un mode d'action syndicale plus participatif, et sur la mise en place de dispositifs visant à assurer la participation des salariés, mais aussi celle des adhérents et militants à l'intérieur de l'organisation. Toutefois, du fait des contraintes multiples qui pèsent sur le syndicalisme aujourd'hui, les bonnes volontés et les expérimentations – peut-être pas suffisamment audacieuses d'ailleurs – se révèlent parfois impuissantes à faire vivre au quotidien une démocratie réellement participative.

# Un projet de démocratie participative

La notion de projet syndical désigne ici un ensemble, aux contours plus ou moins stabilisés, de représentations liées à un « devoir-être » du syndicalisme, de ses formes d'organisation et d'action et de ses visées, élaborées à partir des expériences et ressources sociales et militantes des personnes, et servant de repères dans l'action. Il varie d'un militant à l'autre. Toutefois, au sein d'une même organisation, un certain nombre de conceptions unificatrices sont identifiables. On peut d'ailleurs considérer que la Charte identitaire de Sud-PTT, texte consensuel adopté lors du 1<sup>er</sup> congrès fédéral en 1989 – et révisé lors du dernier congrès, qui s'est tenu à l'automne 1999 – objective ces conceptions. Le projet syndical sudiste, c'est, entre autres, un projet de rénovation démocratique de l'action syndicale empruntant la voie participationniste.

La logique participative doit commander le rapport aux salariés et l'action syndicale doit partir de ces mêmes salariés, de leurs choix, de leurs aspirations. Ainsi, « La Fédération Sud-PTT a la volonté de contribuer à une rénovation du syndicalisme en privilégiant des méthodes d'expression, de débats et d'actions s'appuyant sur les aspirations des salariés [\[2\]\[2\] Phrase recueillie dans un texte présent sur le site...](#) » Elle affirme d'autre part dans sa Charte identitaire qu'elle « soutient et encourage toutes les pratiques de contrôle des mouvements par les travailleur-euse-s (assemblées décisionnelles du personnel, élections de délégué-e-s, comités de grève, coordinations...) », ainsi que sa volonté de « limiter au maximum la délégation de pouvoir » et de faire de chaque individu « un acteur à part entière de la lutte en cours ». On retrouve le même type de discours dans des productions plus récentes, ainsi, dans le rapport d'activité présenté lors du 5<sup>e</sup> Congrès fédéral de novembre 1999 : « favoriser l'expression directe des salarié-e-s est un élément indispensable pour redonner confiance dans le syndicalisme », il faut « [permettre] à chacun et chacune d'être acteur et actrice de sa propre vie, [...] en finir avec la conception d'une avant-garde qui a tout compris et qui décide pour la base ». La logique participative imprègne de même la manière d'envisager le fonctionnement interne de l'organisation et les relations entre adhérents, militants et différents niveaux de structures. Les décisions doivent être produites à la base, par les adhérents et militants, au sein des sections syndicales et des syndicats. Il faut ouvrir le plus largement possible l'espace de décision et « éviter que se mette en place une couche de professionnels du syndicalisme, permanents « à vie » » (Charte identitaire). L'anti-hiérarchisme émerge comme une valeur pilier du projet syndical de Sud : dans la conduite des luttes ou dans la définition des orientations de l'organisation, la base, formée par les salariés et les militants, est reine.

## Aux origines du projet démocratique sudiste

Pour tenter de mieux comprendre cette ambition démocratique et la constitution de la participation directe de la base comme impératif de l'action syndicale, il faut aller voir du côté des militants fondateurs, de leurs expériences passées en matière syndicale et des analyses qu'ils formulent sur l'état du syndicalisme et des luttes sociales.

Le projet syndical de Sud est tout d'abord nourri par un idéal autogestionnaire dont sont porteurs une partie de ses militants et qui est caractéristique de la CFDT dans les années soixante-dix. Cette filiation idéologique avec la CFDT des années soixante-dix est d'ailleurs affirmée sans détours dans la Charte identitaire. Sud-PTT y affirme inscrire son action dans la continuité du « projet de socialisme autogestionnaire porté par la CFDT dans les années soixante-dix, dans la mesure où il place les travailleur-euse-s et la nécessité de la démocratie la plus large au cœur de l'objectif de transformation sociale comme de la démarche visant à y parvenir. » Les fondateurs de Sud ont passé une partie de leur vie de militant syndical à l'intérieur de la CFDT. Ils l'ont, pour la plupart, rejointe dans les années soixante-dix, parce qu'elle incarnait pour eux une nouvelle forme de lutte syndicale. De cette expérience, ils développent une volonté de continuité avec ce qu'était et faisait la CFDT avant son recentrage, mais aussi une volonté de rupture avec ce qu'elle est devenue par la suite. Les dernières années passées à la CFDT ont été celles de l'opposition aux directions fédérales et confédérale, vécues comme une expérience de dépossession et de musellement. L'un des points d'opposition entre les deux parties sera le soutien apporté par des équipes militantes parisiennes à la lutte des « camions jaunes » – les agents de la Direction du matériel et des transports de la Poste – contre les appels à la reprise du travail lancés par la direction CFDT. Les militants demandaient alors que celle-ci soit votée par le personnel en assemblée générale. Sanctionnés et contraints de quitter l'organisation, ils garderont le sentiment d'avoir été trahis par une direction qui se sera autonomisée, coupée de sa base, et qui aura peu à peu concentré entre ses mains le pouvoir de décider des orientations politiques du syndicat. D'où ensuite l'importance accordée à l'organisation de la participation directe de la base dans la conduite des luttes et la définition des orientations de l'organisation. Enfin, un autre élément que l'on peut avancer pour mieux saisir le projet Sud, ce sont les analyses produites sur le phénomène des coordinations et sur la question de la crise du syndicalisme. Les militants qui sont à l'origine de Sud ont su produire une lecture décripée du phénomène des coordinations apparu au cours des conflits sociaux de la fin des années quatre-vingt, avec notamment les coordinations infirmières et cheminotes. Plutôt que d'y voir une menace pour le syndicalisme et un mouvement à casser, ils y ont vu l'indice d'un déficit de démocratie syndicale et d'un désir de réappropriation de l'action collective par les salariés, un défi posé au syndicalisme mais aussi une voie pour sortir de sa crise. Annick Coupé, fondatrice charismatique et première secrétaire fédérale de Sud-PTT, explique : « Aujourd'hui, il y a une aspiration forte des salariés à exister comme individus, à comprendre, à décider pour eux-mêmes et par eux-mêmes. C'est le produit de deux phénomènes : d'une part un niveau scolaire plus élevé, d'autre part la faillite des régimes de l'Est [3], par conséquent, « ça ne peut pas être le syndicat qui décide tout seul dans son coin. [...] Les gens ne veulent plus être dans un carcan où on décide à leur place [4].

## Les traductions concrètes d'un idéal de démocratie participative

Le projet de mettre en place une démocratie participative à l'intérieur de l'organisation et dans le rapport aux salariés ne s'est pas manifesté uniquement dans le discours. Il ne s'est pas arrêté au stade des affirmations de principes, mais il s'est aussi traduit concrètement par la mise en place de dispositifs, de pratiques et de règles du jeu visant à favoriser la

participation, et dont quelques-uns vont être examinés maintenant. Afin d'assurer au mieux la participation des salariés aux luttes sociales et leur contrôle sur celles-ci, certains militants envisageront au départ de renoncer à la mise en place d'une organisation syndicale, défendant alors l'idée « d'une forme de coordination permanente, révocable à tout moment selon la volonté des travailleurs [5] Cette idée, présente dans les débats lors du premier congrès, disparaît par la suite, mais pas celle de construire un syndicalisme favorisant l'expression des salariés. Le référendum sur la privatisation, réalisé auprès du personnel de France Télécom à l'automne 1997, manifeste concrètement cette volonté de (re)donner la parole aux salariés. Alors que le gouvernement Jospin revient sur sa promesse de consulter le personnel sur la privatisation, Sud-PTT décide d'organiser seule cette consultation. L'initiative sera dénoncée par la direction de l'entreprise – qui brandira des menaces de poursuites administratives –, par la CFDT et FO – qui appelleront au boycott –, et elle ne sera pas soutenue par la CGT. Plus de la moitié du personnel y participera et ces participants se prononceront à 90 % contre l'ouverture du capital. Malgré tout, la dernière grève lancée à l'initiative de Sud et de la CGT, le 20 septembre 1997, sera un échec, avec 20 % de grévistes seulement, et, en octobre, le capital de France Télécom sera ouvert aux actionnaires. Par ailleurs, l'information des salariés – sur le contenu des projets de réforme, des accords, sur le déroulement des négociations avec les directions, etc. – constitue une dimension importante de l'action syndicale sudiste. Ses qualités – richesse informationnelle et clarté explicative – sont autant de conditions de possibilité du contrôle de l'action syndicale par le personnel et de sa participation à celle-ci. On cite souvent à titre d'illustration la structuration des tracts fédéraux présentant aux salariés les projets de réformes dans leur intégralité, avec la séparation entre le projet lui-même, des éléments de compréhension et la position argumentée du syndicat.

Dans le rapport aux salariés tel qu'il est envisagé par les militants Sud, le rôle joué par le syndicat apparaît comme celui d'un organisateur d'opérations de démocratie directe, identique à celui que Ian Budge fait jouer aux partis politiques dans son modèle de démocratie directe partisane[6]. Au-delà de son rôle en tant qu'instance de représentation des salariés, le syndicat peut aussi se transformer en une instance de médiation favorisant l'expression directe de la volonté salariale. Sur le plan du fonctionnement interne de l'organisation, la forme fédérale est un choix lié à une volonté d'élargir et de multiplier les espaces de participation à l'intérieur de l'organisation. Le syndicat Sud-PTT est une fédération de syndicats départementaux dont chacun jouit d'une autonomie entière sur son champ d'activité, peut avoir une position différente de celle de la fédération et l'exprimer publiquement. La fédération affirme dans sa Charte identitaire son opposition « à toute conception donnant à l'échelon national un pouvoir hiérarchique sur les syndicats » et il n'y a pas de domaines réservés aux instances fédérales. Favoriser la participation la plus large possible des adhérents et militants à l'intérieur de l'organisation implique d'autre part de mettre en place des dispositifs visant à prémunir la structure contre la bureaucratisation et la concentration des pouvoirs entre les mains de quelques-uns. Les fondateurs ont ainsi édicté une règle imposant la rotation des responsabilités au niveau fédéral et le renouvellement régulier de l'équipe fédérale. L'article 203 du règlement intérieur de la fédération prévoit en effet que tout « permanent fédéral ne pourra cumuler plus de trois mandats successifs ou neuf ans consécutifs » et qu'un « permanent fédéral ne pourra cumuler plus de douze ans consécutifs comme permanent dans les structures. » Au niveau des syndicats départementaux, cette règle n'est pas reprise. Néanmoins, certains syndicats

ont mis en place des règles en matière de limitation des permanences. Certains ne permettent pas les permanents à temps plein, en justifiant notamment cette interdiction par une volonté de se prémunir contre des dérives oligarchiques, ainsi que de partager les détachements syndicaux, afin de permettre au plus grand nombre de prendre des responsabilités au sein de l'organisation.

## Une démocratie sous contraintes, une démocratie imparfaite

Les volontés et les expérimentations des militants Sud, visant à faire vivre au quotidien, dans leurs relations avec les salariés et dans leur fonctionnement interne, une démocratie réellement participative, se heurtent à des contraintes que le syndicalisme doit aujourd'hui prendre en compte dans l'élaboration de ses manières de faire, contraintes qui limitent la participation et empêchent l'organisation de fonctionner sur un mode « purement » démocratique. Seules quelques-unes de ces contraintes sont examinées ici, avec les conséquences qu'elles entraînent sur le fonctionnement de l'organisation.

Tout d'abord, des phénomènes de centralisation, au niveau fédéral, des initiatives en matière d'action syndicale et de choix stratégiques sont observables, du fait d'une tendance des structures départementales à déléguer leur droit d'initiative. Quand il s'agit de questions présentant une dimension nationale, comme par exemple celle des 35 heures, elles attendent parfois pour agir une impulsion des instances fédérales. Cette faiblesse de l'initiative de la part de certains syndicats peut être expliquée par les difficultés que les structures rencontrent pour produire du débat et de la décision collective sur les stratégies syndicales. Certains militants évoquent des réunions trop souvent envahies par des questions matérielles et organisationnelles et marquées par une participation faible. D'autre part, on peut aussi envisager l'effet du poids des habitudes acquises au cours d'expériences syndicales antérieures au cours desquelles des impulsions syndicales venaient du sommet de l'organisation.

Ensuite, tant au niveau fédéral que local, les structures doivent faire face à des difficultés importantes pour renouveler les équipes militantes. Ces difficultés sont en partie explicables par une faiblesse de l'investissement militant. Il y a peu de volontaires pour assurer la relève, compte tenu d'un certain désintérêt militant, mais aussi peut-être du poids que représente la participation pour certaines personnes, soucieuses de maintenir une distance dans leur engagement [\[7\]](#). D'autre part, l'impératif d'efficacité l'emporte parfois sur celui du renouvellement et de la rotation. On préfère parfois garder des permanents efficaces, du fait de l'expérience qu'ils ont acquise, plutôt que de les remplacer par des personnes moins expérimentées et donc sans doute moins efficaces (du moins dans un premier temps). Coupé raconte, lors d'un entretien réalisé en mai 1999 : « à la fin de l'année, j'arrête mon mandat de secrétaire générale, parce qu'on s'est fixé des règles et je pense que c'est très bien qu'on s'y tienne. [...] Spontanément, un tas de gens disaient « Ah ben pourquoi tu t'en vas ? Y a aucune raison que tu t'en ailles, tu fais très bien les choses. » Donc il faut toujours faire attention à ces choses-là, parce que sinon la pente naturelle c'est de s'installer dans le

ronron. » Les difficultés pour renouveler les permanents fédéraux ont conduit, lors du dernier congrès fédéral en 1999, à une proposition visant à abolir la règle des douze ans évoquée précédemment. Cette proposition a été rejetée mais sera sans doute remise en débat prochainement.

Enfin, les ambitions de participation large et égalitaire se heurtent à l'hétérogénéité des comportements militants et à l'hétérogénéité des compétences militantes. On peut ainsi voir se reconstituer des embryons d'oligarchie, formés par les militants les plus anciens, les plus expérimentés et les plus investis dans le fonctionnement du syndicat.

## Des voies pour un progrès démocratique

La démocratie participative qui apparaît dans le projet syndical sudiste apparaît finalement imparfaitement réalisée dans les faits. Mais la perfection démocratique peut-elle être atteinte ailleurs que dans la pensée politique ? Non, si l'on suit Robert Michels dans la conclusion de son ouvrage classique sur les partis politiques : « Le paysan de la fable confie à ses enfants, sur son lit de mort, qu'un trésor est enfoui dans son champ ; le vieux mort, les fils se mettent à remuer avec acharnement la terre. Pas de trésor, bien entendu. Mais ils réussissent, à force de travail inlassable, à acquérir une certaine aisance. Le trésor de la fable peut très bien symboliser la démocratie. La démocratie est, elle aussi, un trésor que personne ne pourra mettre à jour. Mais en poursuivant les recherches et en fouillant infatigablement pour trouver l'introuvable, on en accomplira pas moins un travail profitable et fécond pour la démocratie [8]

On peut clore provisoirement notre propos en adoptant une posture plus prescriptive et en éclairant des voies qui pourraient conduire plus près de la démocratie. La première voie, c'est celle de la réflexivité, du retour critique sur ses pratiques et de leur évaluation, pour faire vivre « un syndicalisme qui, régulièrement, s'interroge et se remet en cause » (Charte identitaire). La deuxième voie serait celle de l'imagination, pour parvenir à l'invention d'un mode de fonctionnement adapté à l'hétérogénéité des comportements militants, et notamment à des formes d'investissement distancié. Elle est aussi celle de l'audace dans l'expérimentation en matière de mode de fonctionnement. Il faut rendre le mode de fonctionnement de l'organisation syndicale compatible avec les aspirations, les choix des « nouveaux » militants et se donner ainsi les moyens de rompre ainsi l'entre-soi des « anciens ». La troisième voie enfin, c'est celle du contrôle démocratique sur ceux qui exercent des responsabilités par ceux qui ont choisi de s'en tenir distants. La condition de possibilité de ce contrôle démocratique, c'est l'équipement des personnes en ressources critiques, c'est-à-dire des arguments, des faits et un sentiment de légitimité à critiquer. Dans cette perspective, l'information et la formation des militants et adhérents sont des fonctions à assurer avec un soin tout particulier.

### Notes

[\*] Doctorante en science politique, Lyon.

[1] La fédération réunissait 12 400 adhérents en 1999.

[2] Phrase recueillie dans un texte présent sur le site Internet de la Fédération Sud-PTT : [www.sudptt.fr/presentation/histoire](http://www.sudptt.fr/presentation/histoire).

- [3] A. Coupé, nov. 1998, in A. Coupé et A. Marchand, *Syndicalement incorrect. Sud-PTT, une aventure collective*, Syllepse, 1998, p. 240.
- [4] A. Coupé et A. Marchand, *Syndicalement incorrect..., op. cit.*, p. 100.
- [5] Annie Coupé, entretien du 12 mai 1999.
- [6] Voir I. Budge, *The new challenge of direct democracy*, Polity Press, Cambridge, 1996.
- [7] Voir le modèle de l'« engagement distancié » construit par Jacques Ion à partir de son analyse des transformations du militantisme. J. Ion, *La fin des militants*, Éditions de l'Atelier, 1997.
- [8] R. Michels, *Les partis politiques* (1<sup>ère</sup> édition 1911), Flammarion, 1971, p. 300.

### Pour citer cet article

Pernot Hélène, « Sud et la rénovation démocratique de l'action syndicale : la voie participationniste », *Mouvements*, 1/2002 (n°19), p. 120-125.

**Voir également la thèse de doctorat d'Hélène Pernot, consultable en ligne : *Un projet de démocratie à l'épreuve du quotidien syndical — Enquête ethnographique sur le fonctionnement interne de Sud-PTT* (Université Lyon 2, 2003)**

[http://theses.univ-lyon2.fr/documents/lyon2/2003/pernot\\_h/download](http://theses.univ-lyon2.fr/documents/lyon2/2003/pernot_h/download)

Podemos aux élections législatives passent de 18 % en août à 26 % à la mi-novembre 2014.

### La question de « l'élitisme démocratique » et le résultat du vote

Les discussions brûlantes qui ont lieu à Vistalegre et dans les cercles les jours suivants mettent en lumière un problème interne dans la construction de Podemos, propre à toutes les organisations basées sur la participation citoyenne : l'« élitisme démocratique ». Ce concept fait référence à la difficulté d'inclure dans la prise de décision toutes les personnes qui forment une organisation ou qui sont sympathisantes. Bien souvent, dans les organisations comme les assemblées participatives, on voit les militants disposés à consacrer le plus de temps à l'organisation devenir ceux qui orientent finalement son évolution et qui, de fait, prennent la plupart des décisions. Bien que, formellement, tous les sympathisants puissent participer, on assiste donc à une exclusion des opinions et des points de vue de ceux qui n'ont pas le temps de s'engager comme le font les militants aguerris. Dans la tribune d'un journal espagnol, l'écrivain Santiago Alba Rico, un des premiers promoteurs de Podemos, pose le problème de la manière suivante, évoquant le débat opposant les propositions de Pablo Iglesias et celles de Pablo Echenique et Teresa Rodríguez :

« Cet élitisme démocratique se caractérise précisément par le fait qu'il considère n'importe quel [organe] intermédiaire comme un obstacle pour la démocratie, y compris [...] toute forme de délégation, représentation ou médiation, ce qui finit par laisser au dehors cette majorité sociale – susceptible de voter pour Podemos – sans laquelle on ne peut pas gagner, et qui n'étudie pas les documents sur Plaza Podemos

## Podemos, la politique en mouvement

Alberto Amo  
Alberto Mínguez

Traduit de l'espagnol par  
Julie Beligot

La Dispute

(forum de débat en ligne, voir p. 135), n'assiste pas aux réunions des cercles, est accaparée par son travail ou sa recherche d'emploi, a très peu de temps à consacrer au militantisme, et regarde beaucoup la télévision – ce qui ne l'empêche pas d'avoir une notion assez claire de ce qu'est la justice et d'aspirer à un réel changement en faveur de plus d'égalité, de transparence et de démocratie. L'élitisme démocratique, contre la vieille gauche mais selon la même dynamique, finit par vouloir transformer tous les citoyens en activistes permanents et par privilégier une minorité des militants comme source de décisions souveraines. "Démocratie", cela ne signifie pas que chacun de nous soit démocrate à chaque instant, mais cela signifie mettre en œuvre un projet qui puisse l'être sans nous, et qui permette d'inclure aussi ceux – la majorité sociale – qui ne peuvent l'être que par instants.»<sup>2</sup>

Podemos faisant le pari d'une forte participation citoyenne, la question de l'élitisme démocratique se trouve au centre des débats sur les deux principaux modèles proposés. Les militants les plus politisés et les plus actifs dans les cercles donnent leur préférence à un Podemos horizontal – dans lequel ils se trouvent au cœur du projet. Ils se sentent donc plus proches de la proposition de Pablo Echenique et Teresa Rodríguez. La proposition de Pablo Iglesias parie plus clairement sur la délégation, réduisant ainsi le poids des militants les plus actifs. La décision finale quant au modèle à suivre reste aux mains de tous les sympathisants : tous ceux qui le souhaitent – militants les plus impliqués ou personnes moins politisées – peuvent participer au vote sur le choix des brouillons, en utilisant l'outil en ligne prévu à cet effet (Agora Voting, voir p. 136).

2. Santiago Alba Rico, «El lío de Podemos y los tres elitismos», *cuartopoder.es*, 4 octobre 2014 [7].

Finalement, 112000 personnes participent au vote en ligne. La proposition de Pablo Iglesias sort grande gagnante avec 80 % des suffrages. Cela reste le plus grand vote en ligne organisé en Espagne jusqu'alors. Les sympathisants prennent ainsi la décision de rompre avec certaines impasses auxquelles se sont heurtés le 15-Mai et d'autres mouvements sociaux, et de profiter de la conjoncture favorable pour mener un assaut électoral frontal. Par ce vote, ils témoignent aussi d'une forte confiance en Pablo Iglesias et en sa stratégie de communication, qui a si bien fonctionné jusqu'alors.

### La structure organique adoptée par Podemos

Nous allons maintenant passer en revue les caractéristiques principales du modèle d'organisation finalement choisi (voir figure 1, p. 130). Dans cette structure, on observe une séparation formelle entre l'Assemblée citoyenne d'une part, formée de tous les inscrits, et les cercles d'autre part, qui sont des espaces d'*empowerment* et de discussion ouverts à tous. On pourrait dire qu'ils sont des sortes de *think tanks* populaires. La participation aux cercles n'implique pas l'inscription à Podemos et, inversement, on peut être inscrit et ne faire partie d'aucun cercle. Pour lancer un référendum, l'aval de 10 % des inscrits ou de 20 % des cercles est nécessaire (un protocole sur une plate-forme en ligne permet d'atteindre et d'attester ces pourcentages), tandis qu'il faut atteindre respectivement 20 % ou 25 % pour lancer un vote révocatoire concernant tous les postes internes de l'organisation. Bien que l'Assemblée citoyenne doive se réunir physiquement au moins une fois tous les trois ans, la plupart de ses actions sont menées en ligne, grâce à une série d'outils que nous examinerons plus loin dans ce chapitre. Remarquons cependant qu'avec un nombre d'inscrits supérieur à 300000 personnes, il paraît assez

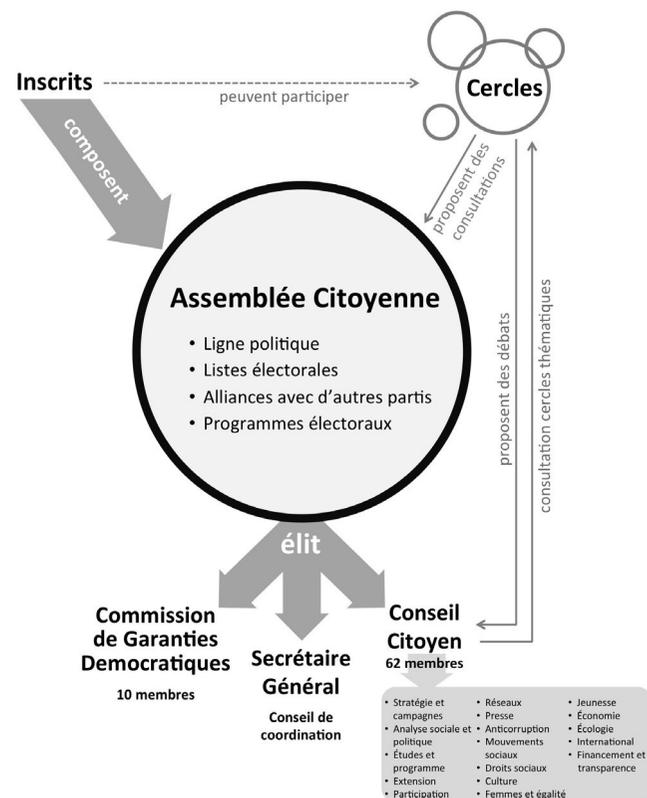


Figure 1. Structure organique de Podemos

Graphique élaboré à partir du document approuvé lors de l'assemblée de Vistalegre.

difficile de réunir le soutien nécessaire pour lancer un référendum, sans parler d'un vote révocatoire. Comme l'affirment les sociologues César Rendueles et Jorge Sola, on peut douter que le pouvoir que les dirigeants de Podemos ont retiré aux militants les plus actifs ait été transféré à l'ensemble des sympathisants à travers le

mécanisme de convocation de référendums. En réalité, le modèle choisi donne un grand pouvoir aux organes de direction [8].

Le Conseil citoyen, organe exécutif de Podemos, est composé de 62 membres, hommes et femmes à parts égales, et il est divisé en plusieurs domaines thématiques indiqués dans la figure 1. Le Conseil citoyen est en contact avec les cercles sectoriels, qui proposent des idées d'actions et de programmes dans leur domaine de compétence. Le secrétaire général est le porte-parole principal de Podemos, bien que, selon les statuts, tous les membres du parti puissent aussi s'en faire les porte-parole, à partir de leur position à l'intérieur de celui-ci (c'est-à-dire en tant qu'inscrits, membres d'un cercle, du Conseil citoyen, d'une commission de travail, etc.) et en accord avec les principes organisationnels, éthiques et politiques approuvés par l'Assemblée citoyenne. Le secrétaire général est assisté par un conseil de coordination composé de dix à quinze personnes élues par le Conseil citoyen, mais dont les membres sont révocables par l'Assemblée. Tous les mandats, internes et publics, ont une durée maximum de huit ans (deux mandats), que l'on peut prolonger de manière exceptionnelle à douze ans.

La structure interne de Podemos comprend également une Commission des garanties démocratiques composée de dix personnes, dont la moitié au moins sont des juristes. Cette commission est chargée de résoudre les divergences et les conflits au sein de Podemos.

Ce schéma de fonctionnement (secrétaire général – Conseil citoyen – Commission des garanties démocratiques) se reproduit aussi bien au niveau régional qu'au niveau municipal, avec des conseils citoyens dont la taille se réduit au fur et à mesure que l'on descend sur l'échelle territoriale. Les secrétaires généraux des régions participent en outre à toutes les réunions du Conseil citoyen national. De cette manière, une personne inscrite à Podemos dans la ville de Séville fait partie de

trois assemblées citoyennes (celle de la ville, celle de la région Andalousie et l'Assemblée citoyenne nationale) et peut concourir aux élections internes pour chacun des trois conseils citoyens correspondants, et pour leur secrétariat général.

En décembre 2014, à la suite de ce choix crucial concernant le mode de fonctionnement de Podemos, l'Assemblée citoyenne se lance dans l'élection du secrétaire général, du Conseil citoyen et de la Commission des garanties démocratiques, au niveau aussi bien étatique que régional et municipal. L'équipe technique en charge des élections internes opte pour le système des *listas planchas*, qui permet aux sympathisants de donner leur soutien à des membres individuels de différentes listes concurrentes, ou bien de voter pour une liste complète. Ainsi, d'un seul clic, l'électeur peut choisir une liste complète, sans avoir à sélectionner la case de chaque candidat. Cette option permet à celui qui ne dispose pas de beaucoup de temps pour étudier le profil de chaque candidat des différentes listes d'accorder sa confiance à tous les candidats d'une même liste, sans les connaître tous. Cette méthode est critiquée pour ne pas favoriser l'élection consciente et réfléchie des candidats (bien qu'elle le permette aussi, puisque les listes sont ouvertes et que l'on peut ainsi choisir, un à un, des candidats de différentes listes). Ce modèle de fonctionnement proposé par Pablo Iglesias (qui est à la tête de l'équipe technique) vise à favoriser l'élection d'équipes cohérentes. Après une courte campagne ponctuée de débats en ligne, 107 000 personnes participent au vote qui désigne Pablo Iglesias comme secrétaire général avec 97 % des voix<sup>3</sup> et les 62 membres de sa liste pour le Conseil citoyen, parmi lesquels ses collaborateurs les plus proches. À titre

3. Ces chiffres peuvent être comparés à ceux des primaires du PSOE (un parti qui a cent vingt-cinq ans d'histoire) en 2014 pour élire le secrétaire général : 125 000 votants (66 % des adhérents), victoire de Pedro Sánchez à 49 % (63 000 voix).

d'exemple, Rubén López Bueno, élu sur la liste de Pablo Iglesias à la 62<sup>e</sup> place, obtient 75 131 voix, alors que la candidate suivante, Cristina Oliván Aceituno, en obtient seulement 5 337. Bien qu'inscrites dans un processus démocratique, ces nouvelles règles du jeu, basées sur les *listas planchas* et l'accès privilégié de Pablo Iglesias et de ses collaborateurs aux médias, favorisent clairement les « joueurs » de sa propre équipe. On peut en effet se demander si les 62 membres de la liste de Pablo Iglesias, qui tous ont été élus, sont vraiment les 62 « meilleurs » joueurs de Podemos. Ils forment en revanche une équipe cohérente, qui porte la vision de Pablo Iglesias, Íñigo Errejón et Juan Carlos Monedero, également membres de la liste.

L'annonce des résultats [9] de l'élection du secrétaire général, du Conseil citoyen et de la Commission des garanties démocratiques a lieu à Madrid le 15 novembre 2014, avec une intervention vidéo de Jean-Luc Mélenchon et en présence de Marisa Matias, représentante du Bloco de Esquerda portugais au Parlement européen, et d'Alexis Tsipras, leader de Syriza – mettant fin à ces mois frénétiques au cours desquels Podemos s'est doté d'une structure capable d'affronter l'intense cycle électoral qui approche.

## L'importance d'internet

En complément de sa structure organique, Podemos s'est doté d'une série d'outils et de plates-formes en ligne qui permettent le débat entre les sympathisants et la prise de décisions au sein de l'Assemblée citoyenne. La facilité d'accès de ces outils permet d'intégrer de nombreuses personnes qui n'avaient jusqu'alors jamais milité. De plus, l'accès à ces espaces de débat et aux votes est ouvert à tous, et totalement indépendant des éventuelles contributions économiques des sympathisants.

Ce déploiement de plates-formes en ligne constitue une véritable révolution dans l'usage d'internet par un

parti politique en Espagne. Avant l'arrivée de Podemos, le degré d'utilisation d'internet et des réseaux sociaux par les grands partis politiques reste très limité. Leur usage se cantonne à l'alimentation de pages Facebook et à la gestion de profils Twitter, essentiellement pendant les périodes de campagne électorale. Les grands partis, notamment le PP et le PSOE, comprennent internet comme un canal de communication qui ne diffère pas fondamentalement des canaux traditionnels tels que la télévision, la radio ou la presse écrite; ils continuent à le considérer comme un moyen de transmission de l'information et de propagande électorale, aussi unidirectionnel que peut l'être une affiche collée à un mur. La communication à double sens que permettent les nouvelles technologies leur reste étrangère. Ainsi, Miguel Arias Cañete, numéro un sur les listes du PP aux européennes, ouvre un compte Twitter au début de la campagne et, après le vote, cesse de s'en servir pendant près de deux semaines. Les candidats du PSOE et d'Izquierda Unida agissent de même.

Cette situation est étonnante en Espagne, l'un des pays où, au niveau mondial, l'usage d'internet est le plus développé, en particulier pour les réseaux sociaux, avec une puissante culture d'activisme numérique. L'usage de Twitter, par exemple, a joué un rôle très important dans la diffusion des images de l'évacuation de la Puerta del Sol le 16 mai 2011, images qui sont à l'origine de la vague de solidarité avec les personnes évacuées, donnant lieu à l'installation de campements dans tout le pays.<sup>4</sup>

4. Au-delà de cet usage ponctuel, en 2013, l'Espagne était le sixième pays du monde en nombre absolu de tweets émis, avec 4,3 % du total mondial. En Europe, elle est devancée uniquement par le Royaume-Uni, et présente un chiffre deux fois supérieur à celui de la France malgré une population moins nombreuse. En outre, l'Espagne se distingue par la forte proportion de tweets à caractère politique: 30 % de l'ensemble en 2012, contre 8 % pour la moyenne mondiale [10].

À partir de 2012, certains petits partis commencent à considérer les potentialités d'internet pour développer la participation citoyenne dans les processus de prise de décision, et en particulier pour l'organisation de primaires internes. Le 12 septembre 2013, le député Joan Baldoví, du parti Compromís-Equo<sup>5</sup>, mène la première expérience de démocratie directe au Parlement. Ce jour-là, Joan Baldoví cède son vote de député sur la proposition de loi de transparence aux 2280 personnes qui participent à la consultation en ligne organisée par lui-même et son parti [11]. Le résultat de la consultation est « non » à ladite proposition de loi, et Joan Baldoví se conforme à ce résultat. Malgré le nombre assez modeste de participants, cette expérience permet d'éprouver l'efficacité de la plate-forme de vote en ligne Agora Voting [12], qui deviendra l'un des outils fondamentaux de Podemos pour la prise de décision.

Podemos, dès sa création, fait un usage significatif du numérique. Non seulement Podemos est le parti le plus populaire sur les réseaux sociaux (réunissant plus d'un million de « J'aime » sur sa page Facebook, et un million et demi d'abonnés pour le profil de Pablo Iglesias sur Twitter), mais internet fait partie intégrante de la structure de Podemos.

Podemos organise la participation par internet à travers trois grands outils:

- Plaza Podemos ([reddit.com/r/podemos](http://reddit.com/r/podemos)). C'est le grand forum de débat en ligne, la transposition numérique des places sur lesquelles, en Espagne, les cercles se réunissent. Plaza Podemos utilise un site web communautaire appelé Reddit, grâce auquel les utilisateurs décident à travers un système de points quels sont les thèmes les plus pertinents et qui méritent d'être les plus visibles. En 2015 et 2016, la Plaza compte entre 5000 et 10000 visiteurs par jour; elle est ouverte à tous: n'importe qui peut lire, participer aux débats déjà entamés,

5. Parti de gauche de la région de Valence.

créer de nouveaux fils de débat et attribuer des points aux thèmes et opinions déjà existants. Sur Plaza Podemos, les sympathisants proposent des idées sur le fonctionnement du parti et publient des liens sur des nouvelles non traitées par les grands médias traditionnels. Le forum est aussi utilisé pour recueillir les propositions des militants pour construire les programmes électoraux. Un autre usage intéressant de la Plaza est celui des « conférences des masses », en référence aux traditionnelles « conférences de presse » : il s'agit de rencontres numériques lors desquelles une personne ou un groupe répond aux questions des visiteurs. De nombreux dirigeants de Podemos se sont prêtés à cet exercice, où ils font l'objet d'un examen attentif de la part des sympathisants.

Si la facilité d'accès à la Plaza favorise la participation citoyenne, elle peut aussi donner lieu à des usages mal intentionnés de la part de ceux que l'on appelle dans le jargon d'internet les « trolls », qui l'utilisent pour attaquer le parti ou publier des informations confuses. En général, ces informations sont censurées par les usagers eux-mêmes, qui les rendent moins visibles grâce au système des points négatifs. D'un autre côté, certains médias détracteurs de Podemos recherchent dans les fils des débats les moindres traces de supposées divisions ou de commentaires négatifs, pour tenter de les exposer comme preuve de l'existence de conflits et de contradictions indépassables au sein du parti.

– Agora Voting. Si Plaza Podemos est le forum (romain) de débats, Agora Voting est l'agora (grecque) où se prennent les décisions, où sont organisés les votes. Agora Voting est un outil de vote sur internet en code ouvert, conçu à partir de 2009 par deux Espagnols, Eduardo Robles et David Ruescas. Bien qu'il soit déjà utilisé par d'autres partis comme Compromís-Equo, Podemos en a fait son étendard de la démocratie 2.0. C'est par son intermédiaire que sont votés les statuts du parti, les principales résolutions politiques, les programmes,

les alliances post-électorales, la composition des listes électorales lors des primaires, et que sont élus les membres des organes internes du parti – sous la vérification d'observateurs externes, tels que la plateforme Agora Voting elle-même, ou encore l'association citoyenne OpenKratio [13].

Entre octobre 2014 et novembre 2015, les inscrits à Podemos sont conviés à quinze élections différentes. Pour y participer, il suffit de s'inscrire sur la page internet de Podemos avec son numéro de carte d'identité et un numéro de téléphone portable. Cela prend quelques minutes à peine, et il n'est pas nécessaire d'appartenir à Podemos ni de payer une cotisation. La simplicité du processus a permis à Podemos de réunir en un an (de mai 2014 à mai 2015) 370 000 inscrits sur sa plate-forme de vote en ligne. Cependant, la non-vérification de l'identité des inscrits peut permettre à une même personne de s'inscrire plusieurs fois si elle possède plus d'un téléphone portable; cela reviendrait à commettre un délit d'usurpation d'identité, puisqu'il faudrait en outre utiliser un autre numéro de carte d'identité, numéros qui sont attribués par le ministère de l'Intérieur, uniques et intransférables. Pour résoudre partiellement ce problème, Agora Voting a développé certains mécanismes de contrôle, tels que l'analyse du nombre de votes émis à partir de la même adresse IP. Face au dilemme entre la rigueur absolue et la simplicité d'inscription pour les élections internes, Podemos a choisi la simplicité, qui garantit un haut niveau de participation. Un autre problème soulevé par le vote en ligne est celui de la « fracture numérique », qui exclut une partie de la population n'ayant pas d'accès physique à internet ou n'étant pas familiarisée avec son utilisation. C'est un sujet de préoccupation important depuis le début au sein de Podemos. Pour essayer d'en réduire la portée, les cercles ont mis en œuvre des cours d'informatique pour les personnes qui en ont besoin.

– La banque de talents et le portail de participation. À partir de ses sympathisants, Podemos a créé une