

# **Boussole militante**

**Carnet de réflexion  
sur les dynamiques collectives  
à partir du livre de Sarah Durieux,  
*Militer à tout prix ?***





# **Table des matières**

1. Le culte de l'échelle & la recherche de l'hégémonie
2. Prendre, accaparer & exploiter au nom de la cause
3. Ce qui ne se mesure pas n'a pas de valeur
4. Des relations transactionnelles au service de la productivité militante
5. La raison contre les émotions
6. Miroir, mon beau miroir, dis-moi comme je milite
7. Contre la concentration du pouvoir, la tyrannie de l'horizontalité
8. Subir et imposer l'urgence
9. Quand la binarité exclut et rétrécit nos luttes

# 1

## Le culte de l'échelle & la recherche d'hégémonie

### Problèmes



#### Culture de l'accroissement infini < capitalisme, validisme, suprématie blanche

1. Dans un monde capitaliste, patriarcal, suprémaciste blanc et validiste, c'est la **grandeur** et la **performance** qui donnent de la crédibilité et de la légitimité ; il faut **s'accroître** sans cesse et être au sommet de la pyramide pour être perçu comme valant la peine d'exister.
2. Cela crée un cercle vicieux : pour **croître**, besoin de financement ; pour justifier les financements, **pression** ; **épuisement**
3. **Exclusion** des plus petits et des minorités marginalisées ; s'attirer tous les financements et l'attention des médias au détriment des autres ; mise en compétition.
4. **L'accaparement** : il faut pouvoir partager (diffuser les méthodes, partager les outils), mais en même temps il y a un risque à exploiter le travail fait gratuitement.

## Pistes de solution

- être anticapitaliste, féministe, antiraciste, antivalidiste implique de **remettre en question la culture de l'accroissement infini**
- **Identifier ce qui nous pousse à mener nos actions.**
- À chaque action, **se demander si on est les mieux placé-es pour la faire** ; est-ce qu'on rentre dans une logique de compétition ?
- **Faire moins et mieux**, approfondir, et **prendre soin**.
- Miser sur les **partenariats**, la **complémentarité** des actions, la **coalition**.



## Coalition

= réunion momentanée à la poursuite d'un objectif commun, d'un intérêt général sur le long terme (idée d'engagement)

≠ « collaboration », qui vise un intérêt commun sur le court ou moyen terme (et qui n'est pas forcément en adéquation avec l'intérêt général)



### Mots clés :

accueillir, remercier, partager, faire confiance, reconnaissance

# 2

## Prendre, accaparer & exploiter au nom de la cause



### Problèmes

Le capitalisme fait croire à une rareté des ressources, alors qu'il y a abondance. Le capitalisme repose sur la compétition pour l'accaparement et l'accumulation de ressources présentées comme rares, et donc précieuses. Cette dynamique se retrouve dans les milieux militants : **les contacts, les infos, le temps et les financements sont des ressources perçues comme rares**, alors qu'elles sont "simplement" mal réparties. Cette rareté manufacturée renforce des traumatismes d'enfance liés au manque d'amour et de reconnaissance.

1. **Concurrence** entre les organisations pour les ressources.
2. **Hierarchisation** se crée à l'intérieur des organisations, où les personnes militantes **qui ont plus de temps** accumulent davantage de **capital social** et de **pouvoir décisionnel**.
3. Dans nos milieux militants, il y a **une pression à se sacrifier pour la cause**. (Cette conception sacrificielle de l'engagement autorise à exploiter les plus précaires au nom du bénévolat.) => la question du bénévolat (pp. 57-60) ; comment s'organiser autrement ?

4. Nos espaces militants ne sont **pas toujours préparés à accueillir les traumas individuels** qui n'ont jamais été accueillis et entendus ailleurs : est-ce qu'on doit les accueillir, comment faire ?

## Pistes de solution

- Payer et **reconnaître** le travail fourni.
- **Offrir des espaces d'attachement sécurisants**, des espaces de soin, d'écoute et de communauté solidaire.
- **“Les coalitions, le travail de partage des ressources créent du pouvoir collectif et génèrent de l'abondance.”** (p. 68)

*ex: annuaire partagé des contacts politiques*

### Rareté

Sentiment ou croyance qui vise à penser que nous sommes dans un contexte de pénurie des ressources.

### Ressources

Dans les milieux militants, il peut s'agir des contacts, des infos, du temps disponible ou des financements dont on dispose ou dont on manque.

### Mots clés :

Partage, espace de soin, coalition, entraide

# 3

## Ce qui ne se mesure pas n'a pas de valeur

### Problèmes

On survalorise les chiffres, le quantitatif pour mesurer la réussite d'une action, alors que les objectifs des groupes militants concernent des **valeurs non chiffrables** telles que **l'émancipation, l'espoir, le potentiel de transformation de la société.**



## Pistes de solution

- L'impact d'un collectif doit être mesuré non pas au nombre de personnes qui ont été touchées, mais à **l'intensité avec laquelle on a incité un changement/une transformation chez les autres, sur le monde et nous-mêmes.**
- "Pour redonner sa place au qualitatif dans notre militantisme, nous pouvons apprendre à **valoriser les relations établies entre les gens qui ne se connaissent pas et la force de ces liens.**" (ex. des Gilets Jaunes qui ont trouvé un lieu de sociabilisation et un sentiment d'appartenance.) (p.83)
- **Remplacer les chiffres par des histoires, des relations, des gens.**
- Développer un nouveau vocabulaire pour **valoriser tous les moments de la vie du collectif.** Tout est militant et doit être revalorisé (pour sortir d'une hiérarchisation et valoriser le processus et les personnes).

### Mots clés :

sentiment d'appartenance et de collectivité ; processus transformateurs ; people before projects

# 4

## Des relations transactionnelles au service de la productivité militante

### Problèmes

Au sein de nos collectif-ves, on en vient parfois à reproduire ce contre quoi nous luttons : Une culture **productiviste** / Une approche **extractive** / Une approche **transactionnelle**

Dès lors, on en vient à constater entre autres les choses suivantes :

- Une forme de **compétition** peut parfois s'installer ;
- Des formes de **validisme** entrent en jeu également ;
- **L'investissement peut déterminer le pouvoir** ;
- Le militantisme peut devenir **un exutoire autocentré** ;
- **Pour avoir sa place, une volonté de constamment produire peut s'enclencher** > cela ne découle pas seulement du système capitaliste, mais c'est aussi une vision suprémaciste blanche ;
- **L'exploitation des personnes et des ressources** peut se mettre en place.

Ces approches transactionnelles, extractives et productivistes se justifient par l'urgence globale, sa violence et les réalités souvent intensifiées par les réseaux sociaux.

Mots clés : Prendre le temps, Vision du monde / Notre mission / Nos objectifs, Attention aux liens / Prendre soin / Espace d'expression / Action, émancipation collective.

## Pistes de solution

- **Prendre le temps de construire** le collectif /la collective ;
- **Se présenter / Citer par exemple 3 valeurs cardinales et expliquer d'où elles viennent ;**
- **Réfléchir à l'inclusion ;**
- **Porter une attention aux liens et les entretenir ;**
- Porter une attention incessante à **nos valeurs** et les travailler ;
- Apprendre à **créer des lieux de socialisation sans but**, des espaces de rencontre, d'échanges et de ressourcement ;
- **Créer un espace communautaire bienveillant, sans jugement ;**
- **Répartir les rôles et les charges de manière équilibrée et structurée** pour assurer une place à chacun.e selon ses possibilités > Créer une nouvelle cohésion sociale ;
- **Prendre soin des militant-es > comme aboutissement : la solidarité** (accueillir la parole, démêler les tensions ... ) ;
- Se poser par exemple cette question : **est-il plus juste de renforcer les liens ou de mener une action ?**
- Mettre en place un **mentorat**.
- ...

## 3 manières de changer nos pratiques :

- Mettre en place une culture de la digestion ;
- Apprendre à offrir ;
- Maintenir du lien.

# 5

## La raison contre les émotions

### Problèmes

- On oppose souvent la rationalité (valorisée comme des chiffres ou des rapports scientifiques) et les émotions (dévalorisées, vues comme une manipulation et fait perdre de la crédibilité à la personne qui l'exprime)
- Parfois la raison peut nous décourager à nous lancer. *Ex : ce projet a peu de chances de succès, car il est difficile.*
- On se base sur la raison pour convaincre en oubliant l'influence des émotions dans nos opinions



### Mots clés :

Rationalité, émotion, persuasion, cadrage, métaphore

## Pistes de solution

- Se rappeler que **les émotions, valeurs, expériences sont nécessaires dans un engagement politique.**
- Donner des exemples de succès improbables.
- Nuancer la séparation entre émotion et rationalité, car l'un n'existe pas sans l'autre.
- **Intégrer l'intelligence émotionnelle dans le militantisme :**

### A. Dans les rapports au sein du groupe :

- **Partager des émotions ressenties** avant d'analyser et de militer.
- **Laisser de la place à l'empathie** dans le groupe pour construire de la solidarité.
- **Donner de l'importance à la joie et la célébration** dans le groupe.

### B. Dans les rapports extérieurs au groupe :

- **Changer le cadrage narratif**, c'est-à-dire changer la manière dont on parle des choses. Ex : présenter les impôts non plus comme une perte, punition, dépossession mais comme un gain, une action collective, un bénéfice pour tout le monde.
- **Eviter de réfuter les arguments de nos adversaires**, car nous subissons le thème et nous le propageons (fenêtre d'Overton). À la place, changer le sujet.
- **Imaginer des métaphores puissantes** pour mobiliser des croyances profondes.

*Ex : un monde sans discrimination serait une fête où tout le monde peut danser.*

# 6

## Miroir, mon beau miroir, dis-moi comme je milite

### Problèmes

**Ce qui n'est pas visible n'aurait pas de valeur.** C'est pourquoi nous sommes poussé.es à désigner des porte-parole de notre cause.

L'égo militant tend à passer par sa médiatisation.



1. **On met en compétition les militant.es en invisibilisant les personnes qui n'ont pas le capital social nécessaire pour être visibles**, ou les connexions et le réseau leur permettant d'être identifiées.
2. Cela alimente **l'illusion qu'il y aurait des personnes plus engagées que d'autres**, alors qu'il ne s'agit pas du travail d'une seule personne, mais bien de la construction des solidarités (invisibilisée car peu médiatisable).

### Risques :

1. Confondre la personne porte-parole et sa lutte (personnification de la lutte, starification) rend difficile sa remise en cause et accentue la concentration du pouvoir.
2. Montrer ceux qui réussissent une action tend à réitérer un principe de **méritocratie** (et renforce les logiques de domination).

## Pistes de solution

- Réfléchir au choix des porte-parole : la personne est-elle concernée ? S'il s'agit de témoigner, est-elle prête émotionnellement et pratiquement à raconter une histoire intelligible ? ... Si la personne est marginalisée sur différents points, l'exposer à un poste de direction peut devenir une fausse solidarité (forme de charité qui peut l'affaiblir elle et le collectif).
- **Visibiliser le travail de l'ombre**
- **Penser la rétribution des autres membres :**
  - symbolique (féliciter, remercier publiquement...)
  - financer (si cela correspond au besoin de la personne)
  - en matière de leadership (donner du pouvoir)
- **Questionner notre rapport collectif à la médiatisation**
  - Quels sont nos objectifs en tant que collectif ? Qui voulons-nous toucher par la médiatisation ? Quels médias ?
- Donner une temporalité à la mission de porte-parole (fréquence et objectifs)

Mots clés : Médiatisation, porte-parole, reconnaissance , rétribution

# 7

## Contre la concentration du pouvoir, la tyrannie de l'horizontalité

### Problèmes

Quel que soit leur nature, les groupes humains finissent toujours par se structurer.

**L'absence de structure claire cache le pouvoir**, et dans le mouvement féministe, l'idée séduit en particulier les personnes qui sont les mieux placées pour en profiter (consciemment ou non).

1. Dérive : des leaders charismatiques peuvent participer à une concentration du pouvoir > déconnexion avec le terrain, la base fait la critique acerbe et systématique du pouvoir...
2. "Nous devons continuer à questionner les abus de pouvoir et la concentration du pouvoir quand c'est nécessaire, mais pas par défaut, et reconnaître que le leadership d'une ou de plusieurs personnes est souvent indispensable pour impulser des mouvements." (p. 187)

**>> comment créer des modèles d'organisation, où leadership\* et démocratie peuvent cohabiter?**

\*Capacité de jugement, développement de relations, maturité émotionnelle, connaissance du paysage, compétences en organisation, stratégie, communication et gestion fondent un leadership.

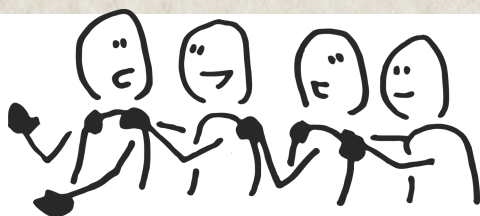
## Pistes de solution

- **Les règles de prise de décision doivent être transparentes**, et cela n'est possible que si elles ont été formalisées : « Qui décide ? Comment ? Pourquoi ? »
- **Créer des espaces de collaboration** avec des processus de partage de l'information et de décision. L'itération et les liens entre les différents cercles font qu'on parvient à une meilleure prise de décision.
- **Prendre des décisions par consentement / sans objection**
- **Faire tourner les rôles** : animation, prise de notes, ODJ...
- **Étique de débat** : savoir formuler et recevoir des objections nécessite une écoute active, un soin à l'autre, une volonté de faire s'élever le collectif au-delà de ses sentiments personnels, accepter le conflit (et ne pas y voir une agression) car il fait partie d'une culture féministe et démocratique.

## Prise de décision par consentement

Une personne énonce une proposition. Pour arriver au consentement, les objections doivent être entendues. Elles reposent sur l'idée que la mise en œuvre de la proposition aurait un impact négatif sur la capacité du cercle à atteindre son objectif. Les objections doivent rendre la proposition la plus efficace possible. On travaille ensemble pour qu'il n'y ait plus.

Mots clés : leadership, débat, démocratie, décision par consentement, rôles



# 8

## Subir et imposer l'urgence



### Problèmes

**Dans un monde capitaliste et validiste, on doit être tout le temps rapide, productive, réactive.** Cela s'observe aussi dans le monde militant, où **l'urgence** est une réalité de terrain (il faut pouvoir saisir les opportunités pour produire du changement ; l'urgence peut être un moteur), mais quand elle est omniprésente, elle **use les individus** (burnout) et **diminue l'efficacité** (quand on n'est que dans la réaction, on ne peut pas produire de changement à long terme).

Souvent, le sentiment d'urgence est faussé par la *compétition* pour la visibilité, par des organisations aux *structures pyramidales* où ceux d'en-bas doivent s'adapter aux décisions hors-sol et changeantes de ceux d'en haut, et par la *manipulation du débat politique* par nos opposantx qui nous maintiennent dans une posture de réaction.

### Les dangers de l'urgence :

- souffrance des salariéx et bénévoles (burnout, stress de performance, etc.)
- diminution de l'efficacité (pas de travail de fond)
- concentration du pouvoir (les plus réactives font plus, au détriment de la répartition des tâches décidée collectivement)
- facteur d'exclusion (les mères, les malades, les personnes handies, etc. ne peuvent pas suivre la cadence)

**Prendre le temps c'est prendre le pouvoir.**

**Le temps n'est pas une denrée rare.**

## Pistes de solution

- Faire preuve de *prévoyance* pour mieux répartir les tâches en amont et permettre l'autonomie et le respect des limites de chacunx
- S'assurer que nos collectif-ves n'excluent pas les personnes que la société juge improductives : *tenir compte des besoins de chacunx*, principalement des personnes handies, pour s'assurer que tout le monde avance ensemble
- **Etablir un *plan stratégique clair*** grâce auquel prioriser ses actions dans le temps long. Ce plan doit prévoir qui fait quoi pendant combien de temps.
- **Prendre le temps de *se soigner***, de récupérer après une phase d'urgence

**« Prendre le temps c'est prendre le pouvoir.  
Le temps n'est pas une denrée rare. »**

**>> plan stratégique**

page suivante >>

Mots clés :

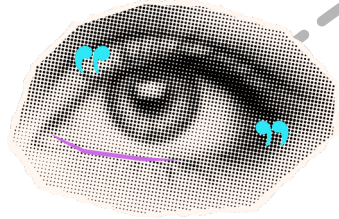
Course versus course de relais ; productivité = exclusion ;  
instrumentalisation du débat ; soin ; validisme

**Un plan stratégique** est un outil de priorisation des actions qui permet de garder les idées claires face à l'urgence. Pour être efficace, il doit être clair, précis, et construit collectivement.

## 1. Vision

“À quoi aspire-t-on ?” ; la vision d'un collectif est nécessairement vaste et dépasse son travail individuel. La vision est liée au bien commun, il est donc normal qu'elle soit partagée par plusieurs groupes.

*ex: “Je veux un monde dans lequel les gens peuvent manger à leur faim, de la nourriture saine.”*



## 2. Missions

“Ce que nous allons faire pour accomplir cette vision” ; la mission d'un collectif lui est propre et définit sa spécificité. Plus une mission est large, plus il y a de travail à faire et d'objectifs à poursuivre : il est conseillé de viser la précision pour éviter de se disperser, surtout pour des collectif-ves plus petit-es ou venant de démarrer.

*ex: “Obtenir des politiques publiques qui permettent à chaque personne de manger sainement et à sa faim.”*

Il doit rendre compte des responsabilités de chacunx et permettre de répartir les tâches entre les membres et dans le temps. Un plan stratégique s'articule en 4 niveaux, du plus abstrait/général au plus concret/précis : vision > missions > objectifs > actions

### 3. Objectifs

**“Quelles sont les trois choses que l'on doit accomplir pour accomplir notre mission?”** ; ils doivent être précis, conçus pour durer, et être étroitement liés à la mission. Un nombre réduit (3) permet de rester concentrés sur l'essentiel, tout en couvrant une variété de modes d'action. *ex: (1) Augmenter le niveau de soutien de l'opinion publique envers les politiques publiques qui permettent à chaque personne de manger sainement et à sa faim. (2) Informer et former les responsables politiques sur les enjeux et les solutions qui existent. (3) Faire pression sur les responsables politiques afin qu'ils proposent, votent et mettent en œuvre des politiques publiques allant dans ce sens.*

### 4. Actions

Elles doivent **permettre de remplir les objectifs** : c'est en fonction de son efficacité pour remplir un ou plusieurs des objectifs du plan que le collectif va décider de réaliser ou non une action. Les actions peuvent être planifiées de longue date ou être suscitées par l'actualité, tant qu'elles sont au service du plan stratégique.



# 9

## Quand la binarité exclut et rétrécit nos luttes

### Problèmes



Le problème principal est la binarité. Celle-ci est fort ancrée dans nos luttes militantes et peut nous mener à une forme de pureté militante ou de militantisme performatif. On doit être présent.es sur tous les fronts et rester visibles.

- Avec la pureté militante, on perd l'idée de l'engagement dans l'action, en privilégiant les mots/discours visibles, notamment sur les réseaux sociaux. Il n'existe d'ailleurs plus de place pour la nuance, si on adhère à un schéma de pensée, il faut y adhérer pleinement. Tous nos discours sont analysés par d'autres militant.es, et peuvent mener à un genre de call out si certains de nos mots semblent desservir une de nos causes.
- Certain.es militant.es appliquent aussi cette binarité dans leurs objectifs : il n'y a plus de petite victoire. Soit on obtient tout d'un coup, soit rien du tout. Pourtant, c'est bien avec les petites victoires que l'on peut faire avancer les choses.

- La binarité peut également s'opposer à une lecture intersectionnelle de nos luttes. On ne pense plus aux luttes et expériences personnelles des individus. Ceci entraîne une forme de violence militante, où ce ne sont plus les idées des personnes qui sont critiquées et jugées, mais bien les personnes elles-mêmes. En mettant de côté leurs expériences traumatiques et en les traitant comme des parias, on peut créer énormément de souffrance au sein même de nos collectif·ves.

Ces risques s'inscrivent dans nos collectif·ves, mais rendent aussi l'adhérence à nos idées plus compliquées pour les personnes qui ne sont pas encore convaincues. Or, cette idée du « nous contre eux » dessert nos objectifs.



## Pistes de solution

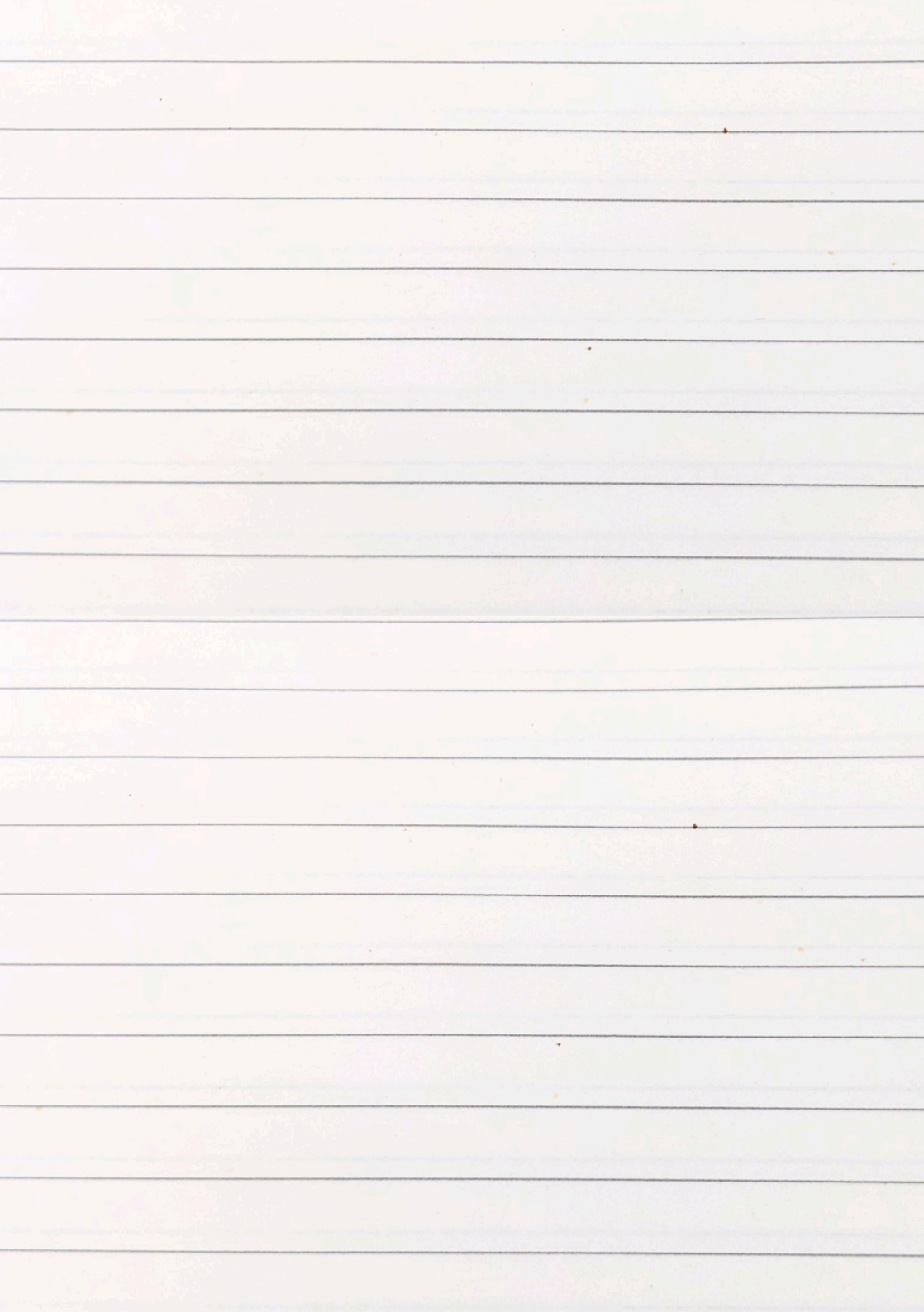
- **Apporter de la nuance** dans nos discours et nos cheminements de pensée, afin d'éviter de répéter les violences du système capitaliste-patriarcale dont on veut s'émanciper. On se doit d'essayer de **comprendre les intentions derrière les paroles** prononcées. Et, ce, d'autant plus s'il s'agit de personnes dont on partage les valeurs a priori. La nuance nous permet de construire un nous plus large. Même s'il est facile de l'énoncer ainsi, il y a des pratiques que l'on peut adopter afin d'y arriver :
- **Réfléchir à nos valeurs**, partager des moments charnières, partager nos expériences communes afin de trouver des sujets profonds qui nous mettent d'accord
- **Créer des lieux accessibles et inclusifs**
- **Avant de débattre, s'assurer des capacités émotionnelles et psychologiques de ceux qu'on souhaite faire évoluer**
- **Proposer des formations** plutôt que de pointer l'ignorance ou le manque de culture politique
- **Aider les privilégié-es à comprendre les problèmes de leur position**
- **Parler, mais surtout écouter, s'intéresser** aux raisons pour lesquelles d'autres pensent et votent différemment de nous
- **Faire changer plutôt qu'exclure**
- **Dialoguer**, de manière générale

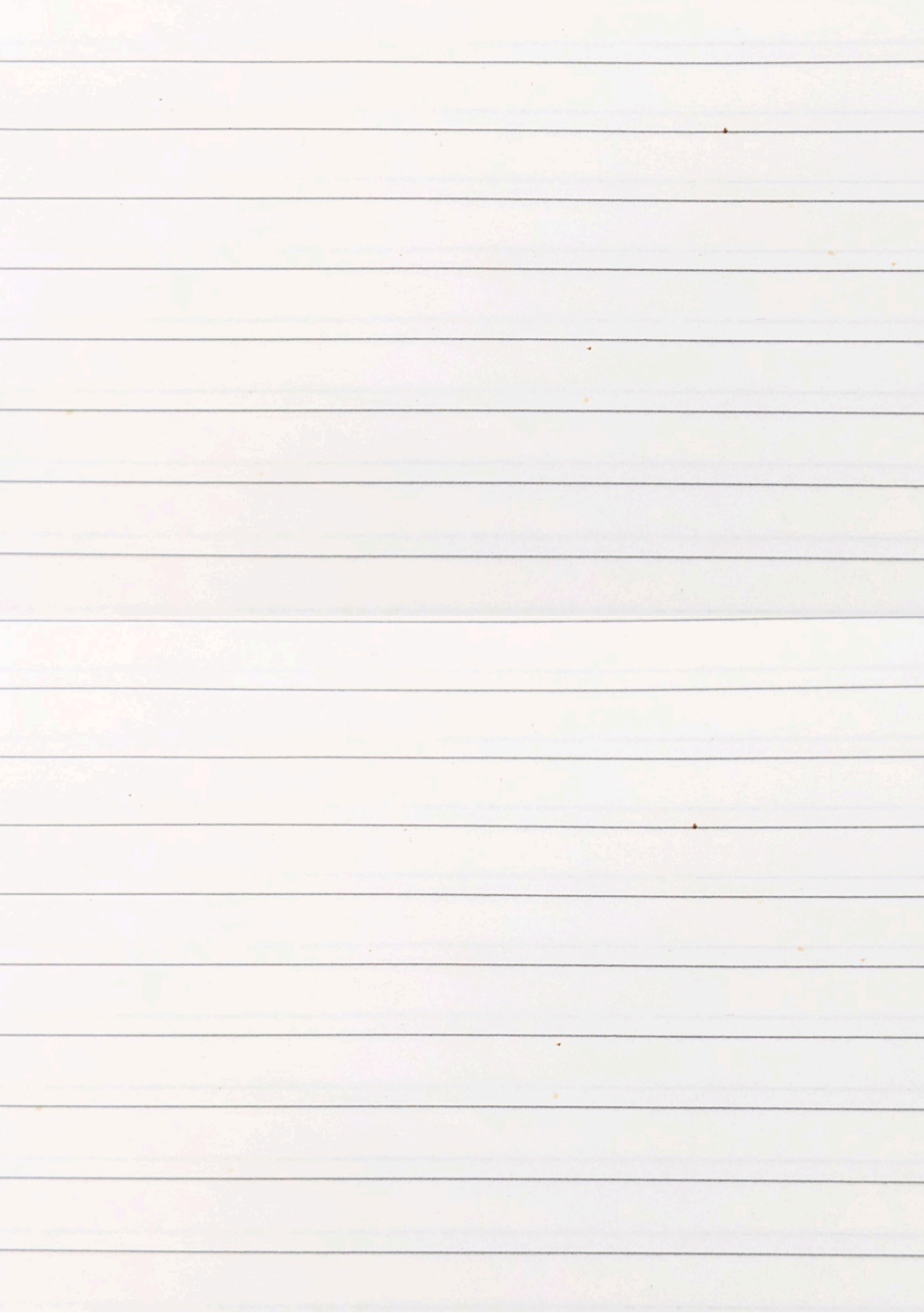
### Mots clés :

Binarité > nuance ; rigidité idéologique ; valeurs communes ; pureté militante (p.226) ; intersectionnalité

# Médiathèque

- Sarah Durieux, *Militer à tout prix ?*, Hors d'atteinte, 2025.
- Starhawk, *Comment s'organiser ? Manuel pour l'action collective*, Cambourakis, 2021.
- Sarah Schulman, *Le Conflit n'est pas une agression*, éd. B42, 2021
- Elsa Deck Marsault, *Faire justice*, La Fabrique, 2023.
- “Soigner nos révolutions”, épisode 115 du podcast [Les couilles sur la table](#)
- [Collectif FRACAS, www.collectif-fracas.com](http://www.collectif-fracas.com), collectif queer et féministe qui accompagne les collectifs autour des questions de conflits et/ou violences intracommunautaires pour mettre en place de la justice transformatrice.





## Qu'as-tu entre les mains ?

En 2026, nous, membres de La Barbe Liège, avons fait une lecture collective du livre *Militer à tout prix ?* de Sarah Durieux (Hors d'atteinte, 2025).

Le fruit de nos discussions a donné lieu à une synthèse sélective des différents chapitres du livre. Le but est de rendre son contenu appropriable par touxtes et d'en faire un outil interne de référence, une boussole pour avancer dans nos choix en collectif.

Cette synthèse n'a pas vocation à être l'exact reflet du livre de Sarah Durieux, ni l'outil parfait pour touxtes les collectives militant-es. Elle est juste une boussole utile pour nous, ici et maintenant, un outil adaptable, malléable et ouvert pour penser nos militances.

labarbeliege.be

