

Le *community organizing* de Saul Alinsky



Saul Alinsky (1909-1972) est un écrivain et sociologue étatsunien, considéré comme le fondateur *community organizing*. Il se consacre à l'organisation des habitants dans les quartiers les plus pauvres de Chicago. Son ouvrage le plus célèbre, écrit peu de temps avant sa mort, s'intitule *Rules for Radicals*.

Traduit en français sous le titre, *Manuel de l'animateur social* en 1976, il est rapidement épuisé. A l'automne 2002, François Vercoutère, délégué régional de l'Union régionale des centres sociaux en Rhône-Alpes donne à lire un de ces exemplaires à Manu Bodinier. Ce texte plus célèbre aujourd'hui qu'à l'époque avait également inspiré Michel Séguier présent à la fondation d'AequitaZ et dont il faudra bien aussi un jour raconter l'histoire.

En 2010, Jérôme Bar, Pierre-Loïc Chambon, David Bodinier, Adrien Roux, Solène Compingt, Fabien Capelli, Hélène Balazard et Manu Bodinier ont lancé une des premières expérimentations du *community organizing* en France. La lecture a fait son chemin et nous étions alors passé à l'action dans le cadre de l'association ECHO devenu Alliance Citoyenne de Grenoble à la fin de l'année 2012

Ce document présente rapidement les grandes lignes de la stratégie de *community organizing*¹ et ainsi que quelques leçons tirées de notre compagnonnage critique avec le *community organizing*. Il s'agit pour AequitaZ d'un inspirateur parmi d'autres des formes de notre action.

¹ Tout le *community organizing* n'est pas aligné sur les théories défendues par Saul Alinsky dans son livre *Rules for Radicals*. De nombreux organisateurs communautaires étatsuniens critiquent même son approche en la déclarant nocive. Il convient donc de distinguer l'un et l'autre.

LA STRATÉGIE DU COMMUNITY ORGANIZING

Il y aurait beaucoup à dire sur le parcours de Saul Alinsky, les origines pragmatistes de sa pensée et syndicale de sa pratique politique, sur sa critique des centres sociaux (*social settlements*), sur ses tactiques ludiques et efficaces qui ont inspiré Act Up avec son préservatif sur l'obélisque de la concorde ou José Bové quand il démonte le MacDonald de Millau avec la Confédération Paysanne voire même sur la manière dont il a inspiré les campagnes politiques de Barack Obama.

On pourrait discuter aussi les thèses développées dans *Rules for radicals* ou sa traduction très approximative mais nous nous limiterons à discuter de ce qui est défendu dans ce courant de pensée et de pratique. Précisons d'abord que le terme de communautés (*community*) est à prendre dans un sens très large puisqu'il peut désigner des associations, des syndicats, des collectifs informels rassemblés par leur origine ou leur quartier de résidence. Il pourrait être traduit par « collectivités » si le terme n'était pas déjà celui désignant les institutions publiques locales

Résumons celle-ci en cinq points :

1. **L'union fait la force.** Saul Alinsky aimait parler du « P-word », le mot qui commence par « P » et qu'on ne prononce jamais : le pouvoir. Trop souvent encore, on considère que les problèmes de pauvreté par exemple sont liés à des carences des personnes plutôt qu'à une situation dans laquelle elles sont impuissantes mais munies de ressources potentielles. Pour cela, il faut pouvoir les « organiser » c'est-à-dire les unir. Saul Alinsky défendait une stratégie d'union des collectivités existantes (syndicats, associations de quartiers, églises...) ce qu'il a réalisé dans le quartier *Back of the yards* à Chicago. On a appelé cette stratégie *broad based community organizing*. C'était le projet initial de l'expérimentation d'ECHO. Et nous n'avons rencontré aucun obstacle à mettre dans la même salle des prêtres, des syndicalistes, des leaders associatifs... La culture républicaine française n'empêche donc pas ces alliances. Elle peut en être un cadre commun. Une autre stratégie existe fondée sur l'union directe des personnes concernées dans le cadre d'une organisation (locataires, travailleurs, habitants...). On appelle cette stratégie *grassroots community organizing*. (ou *community building*) Elle permet d'être plus connectée à la diversité des habitants et de leurs intérêts - pas uniquement aux seuls leaders de collectivités déjà organisés. Il s'agit de rassembler les habitants et de développer leur leadership individuel et collectif.
2. **Un professionnel pour unir les « leaders ».** Comme pour le travail social, la stratégie d'Alinsky repose sur un professionnel. Celui-ci doit être formé et est la cheville ouvrière de l'organisation. Alinsky raconte d'ailleurs à quel point cette formation lui pose problème. On peut être un bon organisateur dans un contexte et un mauvais dans un autre. Alinsky liste les qualités d'un bon organisateur : pressentiment d'un monde meilleur, humour, curiosité... Les organisateurs doivent générer l'alliance tout en restant en retrait. La manipulation n'est jamais loin comme nous avons pu le constater parfois et comme Alinsky le raconte lui-même (ce qui n'a pas l'air de lui poser problème). Il arrive que l'on décide des revendications à la place des personnes. On exige d'obtenir dans un bureau ce qui a déjà été décidé par ailleurs. D'autres sont plus intègres et trouvent un équilibre entre l'effacement et la surexposition. Une question dont il faudrait pouvoir écrire un chapitre entier

3. La colère comme énergie du changement. Saul Alinsky écrit : « C'est pourquoi l'organisateur entre immédiatement en conflit² avec son entourage : celui qui s'est engagé à changer la vie de telle communauté doit d'abord subir le ressentiment de ses membres. Il doit attiser l'agressivité latente de la plupart d'entre eux et faire qu'elle s'exprime ouvertement. Il doit chercher la controverse et les sujets de dispute plutôt que les éviter, car sans contestation les gens ne seront pas assez motivés pour agir. (...) Quand il y a accord, il n'y a pas de problème. soulever les problèmes ne se posent que lorsqu'il y a désaccord ou polémique. La tâche de l'organisateur est donc de faire ressortir les déceptions et le mécontentement, de fournir aux gens l'occasion de vider leur colère et leurs frustrations. Pour avoir si longtemps accepté la situation antérieure, il y a chez les gens une culpabilité latente: il faut créer le mécanisme pour les faire dégorger. C'est de ce mécanisme que naît une nouvelle organisation de la communauté (...) L'organisateur de syndicat ou l'agitateur fait son apparition. Il commence par mettre la pagaille en excitant les colères, les frustrations et les ressentiments et en mettant en relief les problèmes spécifiques. ou les revendications qui feront chauffer la contestation. ». Qu'ajouter de plus ? La colère et le plaisir sont les émotions qui génèrent l'action à la différence des « passions tristes » (Spinoza) que sont la tristesse ou la honte. On peut discuter le style singulier et inutilement provocateur d'Alinsky, la colère a ceci de particulier qu'elle indique une injustice

4. L'action non violente pour peser. Comment agir une fois la colère repérée, l'enjeu identifié ? De manière non-violente et de manière ouverte. Alinsky ne propose pas de s'attaquer aux personnes ou de faire la révolution. Il s'inspire en cela de Gandhi et d'un syndicalisme réformiste. Il y a ajouté un grain de folie avec une mise en scène où les rôles sont retournés, où il s'agit de jouer avec les préjugés et de mettre à mal un ordre social qui reproduit l'inégalité. Cette capacité à intervenir dans l'espace public joue avec la puissance des médias et vise à déclencher un rapport de force avec les ressources des « gens »

5. La négociation avec les « décideurs ». Et in fine, d'ouvrir des négociations pour obtenir des améliorations concrètes. Celles-ci sont assez matérialistes. On vise des moyens avant tout. Pragmatique, Saul Alinsky vise un accord qui améliore la situation antérieure. Il doit correspondre à des gains visibles et tangibles pour les habitants. Cette stratégie des « petites victoires » a ses limites. D'une part, elle peut se limiter à se partager des miettes quand les fortunes s'accumulent. Comment ne pas se limiter à revendiquer un coup de peinture quand le marché de l'immobilier est hyperspéculatif ? D'autre part, il peut contribuer à une forme d'aliénation où l'on se contente du peu que l'on a sans percevoir des enjeux plus généraux. La crise climatique en est un exemple emblématique. D'ailleurs, son livre se conclue par la liste des « gains » obtenus par la coalition qu'il avait contribué à monter. Celle-ci en tire des crédits symboliques et peut continuer de s'affirmer comme un interlocuteur crédible. Cela suppose de maîtriser les règles de la négociation.

² Miguel Benasayag distingue l'affrontement et le conflit. Le premier nie la complexité quand le second la reconnaît et prend en compte l'absence de solution simple et définitive. Sans doute qu'Alinsky recherchait plus l'affrontement que le conflit

QUELQUES ENSEIGNEMENTS POUR AEQUITAZ

Plusieurs points nous rapprochent du *community organizing*.

- D'une part, cette **attention à la rencontre**, au lien avec chacun et chacune. Cette pratique de la rencontre personnelle (*one to one*³) est restée ancrée. Nous consacrons tous les mois du temps pour rencontrer des personnes connues ou inconnues, étudiants ou élus, chômeurs ou retraités, managers ou leaders de mouvements sociaux. Nous le faisons un peu différemment, sans intention a priori. Pour le plaisir et pour nourrir notre réseau.
- D'autre part, nous avons en commun cette **attention aux émotions**. Certes plus large que la colère mais nous partageons la conviction que les émotions sont au cœur de ce qui nous fait agir, bien plus que les seules idées. Nous croyons plutôt à « Je ressens donc j'agis » qu'à « je pense donc je suis ».
- Enfin, nous nous retrouvons aussi dans **cette orientation qui privilégie l'action et l'expérience à l'éducation et la prise de conscience**. Il existe plusieurs courants dans l'éducation populaire, plusieurs pédagogies actives. Mais un fossé sépare celles la simple transmission de contenus à visée éducatifs (même écologistes, féministes...) à l'action effective. Celle-ci est la pierre de touche qui permet de discerner les responsabilités, les impasses et les chemins de traverse... Toute la différence entre la conscientisation (souvent celle des autres) et l'action conscientisante (qui commence par soi). C'est en organisant des marches de lutte contre la pauvreté que nous avons le plus appris et non dans nos cours sur la pauvreté.

Mais d'autres traits du *community organizing* nous semblent plus problématiques.

- Tout d'abord, examinons **cette distinction entre une société civile progressiste et des institutions publiques conservatrices. Cela ne correspond pas à notre expérience**. Certains bailleurs sociaux ou certaines collectivités locales contribuent à la justice sociale et à la solidarité. A l'inverse, certaines associations ou communautés ne défendent que leurs membres et leur pré carré, refusant tout nouvel entrant sur la scène locale. Cette distinction est efficace pour mobiliser. Elle désigne clairement des responsables mais elle tend aussi à effacer la complexité des rapports de force entre collectivités locales, Etat, entreprises et associations. Elle nie ce que Martha Nussbaum appelle « la capacité de juger les décideurs politiques avec esprit critique mais avec un sens réaliste et informé des possibilités qui leur sont ouvertes⁴ ». Et dans un contexte où l'attachement à la démocratie diminue dans une partie de la population, où les théories du complot se diffusent de toute part, ce n'est pas un petit enjeu. Nous devons trouver des formes de délibérations et des stratégies dépassant les clivages dogmatiques et rassurants prenant en compte l'ensemble de ceux et celles voulant se battre pour le bien commun. Cela nécessite également de ne pas considérer uniquement les « habitants » et les « élus » comme étant des interlocuteurs légitimes mais aussi les autres parties prenantes comme les agents des collectivités, les chercheurs, les entrepreneurs...
- **Nous devons aussi réfléchir à l'échelle légitime de la mobilisation. Le *community organizing* privilégie l'échelle locale pour agir**. Or, si les problèmes sont vécus localement, l'échelle de leur résolution peut être métropolitaine, régionale, nationale ou européenne. En octobre 2010, nous sommes allés à Londres rencontrer une association suivant la stratégie « conflictuelle et radicale » à la

³ Nous préférons traduire « one to one » par rencontre personnelle car elle dépasse le « tête à tête » et mobilise le corps tout entier

⁴ Martha Craven NUSSBAUM, *Les émotions démocratiques: comment former le citoyen du XXIe siècle ?*, trad. fr. Solange CHAVEL, Climats, 2011

manière de Saul Alinsky. London Citizen organise des campagnes prônant par exemple la lutte contre l'insécurité, l'amélioration des conditions de logement ou un salaire décent. Au moment de notre visite, le gouvernement de David Cameron annonçait de grandes coupes dans le budget de l'Etat, mais aucune des personnes rencontrées ne faisait le lien, à part une syndicaliste qui nous a confié « *Ce qui est difficile, c'est qu'on doit parler et partir de la vie des gens. Les coupes budgétaires auront des conséquences à moyen terme. Il faut commencer par des combats au niveau local.* » Autre exemple : si on mobilise des personnes pour la défense et l'amélioration de leurs logements sociaux, comment le faire en ciblant des communes qui n'en construisent pas ? Car si on ne les prend pas en compte, on cible le bailleur dont le budget n'est que la somme des loyers de ses locataires ou les collectivités qui en ont déjà construits. Il faut donc agir au moins au niveau métropolitain pour que les populations les plus riches situées sur les coteaux ensoleillés de la région grenobloise soient concernées par la résolution des problèmes. Ce pourquoi AequitaZ s'attache à agir plutôt à agir pour la justice sociale avec des axes prioritaires (jeunesse, protection sociale) que d'un territoire donné. Cela amène également à prendre en compte le point de vue des personnes concernées comme un des multiples points de vue pour définir la justice, plutôt que comme le seul point de vue légitime.

- Cela nous amène à une dernière critique : **l'absence d'orientation visant à la transformation des savoirs**. S'il y a parfois de la poésie dans les mises en scènes du community organizing (pensons à ces mexicains disposés en train de faire la sieste le long d'une avenue de Mexico), celle-ci n'est pas pensée comme un fondement stratégique mais plutôt comme une tactique, un ornement ludique pour arriver à la négociation. Mais si la négociation se réduit à une confrontation d'intérêts, on ne peut aboutir qu'à une vision concurrentielle du bien commun. Au contraire, l'imagination et la poésie peuvent amener à interroger le cadre de référence, à élargir les cadres d'analyse et à remettre en cause des visions restrictives des intérêts, des ressources et des solutions proposées. Plutôt que d'opposer les intérêts des agents de services publics et les intérêts des usagers, comment élargir la focale pour prendre en compte les ressources (impôts), le rôle de l'entourage ou la démocratie du service dans une logique de bien commun ? Le chemin par un conte comme celui de l'oiseau de vérité⁵ ou la soupe au caillou⁶ peut être un chemin pour cela. Mais cela peut aussi passer par des histoires racontées par Hannah Arendt ou Elinor Ostrom. Prendre le temps de réfléchir et imaginer, de se raconter des histoires et d'en écouter permet de trouver des chemins inattendus et de lutter contre le sentiment d'impuissance généré dans les moments de conflits. La vision d'affrontements entre intérêts contradictoires ne fait pas grandir les solidarités et le désir de vivre ensemble

⁵ AequitaZ, L'oiseau de vérité, <https://www.aequitaz.org/wp-content/uploads/2018/06/poesie-oiseau-de-verite-az.pdf>

⁶ AequitaZ, La soupe au caillou, <https://www.aequitaz.org/wp-content/uploads/2018/02/poesie-soupe-aux-cailloux-az.pdf>