

« Un type a dit un jour que j'étais un marxiste financé par les Églises et qui reprenait les méthodes du gang d'Al Capone... Remarquez, je trouve le mélange intéressant. » (Saul Alinsky)

Saul Alinsky, le père du *community organizing* et sa méthode

Saul Alinsky naît dans les environs de Chicago en 1909 dans une famille pauvre issue de l'immigration juive russe. Considéré aujourd'hui comme l'un des pères du *community organizing*, il passa trente années de sa vie – entre les années 1940 et 1972 – à mettre sur pied des organisations destinées à renverser les rapports de force locaux et à donner du pouvoir aux populations qui, avant sa venue, n'avaient pas leur mot à dire. C'est ce qui fait de lui une des figures emblématiques, crainte et décriée – encore aujourd'hui – de la culture populaire radicale aux États-Unis. Il a fondé sa propre école d'organisateur. rice.s professionnel.le.s (Industrial Areas Foundation) – encore active aujourd'hui – et il a écrit plusieurs ouvrages dont les plus importants sont *Reveille for Radicals* et *Rules for Radicals*, traduits aux Éditions Aden par « Être radical ». Alinsky faisait en sorte que les opprimé.e.s construisent du pouvoir de façon à être en mesure de contester l'establishment. En ce sens, il exprimait ouvertement son scepticisme à l'égard de la démocratie parlementaire et sa capacité à faire fondamentalement changer les choses. Cette démocratie parlementaire demande aux opprimé.e.s de s'exprimer via les formes légales et institutionnelles de la politique : « respecter la loi » et « agir graduellement » via des voies « acceptables ». Pour Alinsky, si les opprimé.e.s veulent changer les choses et voir leurs points figurer à l'agen-

EXEMPLE : ROCHESTER : CHÔMAGE, GALA ET PETS

En 1966, il y avait un fort taux de chômage dans la ville de Rochester (État de New York). Le conseil de quartier, appuyé par Alinsky, voulait forcer les entreprises Xerox et Kodak à former et à embaucher des chômeur.euse.s. Xérox embarqua dans l'opération mais Kodak se retira des négociations destinées à mener à bien le projet. Or Kodak commandait régulièrement un grand nombre d'événements sociaux ou culturels et avait organisé, pour son image de marque, un gala avec l'Orchestre symphonique de Rochester pour la bourgeoisie de la ville. Alinsky fit alors savoir à Kodak qu'il avait acheté une centaine de billets pour le gala et que ces places seraient distribuées aux habitant.e.s les plus pauvres du quartier et qu'il les gaverait de « binnes » (fèves) pendant tout l'après-midi précédant le gala... à moins que Kodak se décide à négocier un programme de formation et d'embauche. Kodak céda avant le gala...

da politique, il.elle.s doivent construire leurs propres outils politiques, leurs propres organisations, avec leurs propres leaders. C'est pourquoi il aidait les opprimé.e.s à mettre sur pied leurs organisations de façon à maintenir une pression populaire constante sur les « élites » au pouvoir. « *Le pouvoir du peuple organisé est requis pour lutter contre le pouvoir de l'establishment et son argent* »¹. Suite à ses actions et la renommée nationale qui s'ensuivit, le président des États-Unis F.D. Roosevelt, mais également John Lewis, l'un des dirigeants syndicaux les plus importants de l'époque, l'auraient appelé pour lui proposer de travailler pour eux. Roosevelt lui offrit un poste d'organisateur des jeunes démocrates à travers le pays. Alinsky refusa, pour des raisons qui sont au cœur de sa conception politique : « *Pourquoi ai-je décliné ces offres ? C'est simple. Le secret du conseil de Back of the Yards – et de toute autre organisation pour laquelle j'ai travaillé par la suite –, c'est que les gens ne doivent pas se battre pour quelqu'un d'autre mais appliquer leur propre programme. [...] Dans les années 1930, j'ai appris ce qui deviendrait ma grande idée : donner aux gens du pouvoir, de l'autonomie* »². Pour Alinsky, le.la radical.e est précisément celui.celle qui « *se bat pour le droit des hommes à s'autogouverner, à marcher comme des hommes libres sans s'incliner devant les rois* »³.

Philosophie du changement : le changement par la lutte et l'action

Pour Alinsky, « *le pouvoir se répartit en deux pôles : ceux qui ont de l'argent et ceux qui ont des gens* »⁴. Les institutions et l'establishment avaient de l'argent. Les opprimé.e.s n'en ont pas, mais ils et elles sont beaucoup plus nombreux.ses. Dès lors, la seule façon d'obtenir un réel progrès social, qui part des besoins de la population, était, pour lui, de construire une organisation suffisamment grande et puissante pour que les politicien.ne.s soient contraint.e.s d'intégrer les revendications des opprimé.e.s, sous peine de n'être plus élu.e.s. Sans pou-

voir, les bonnes idées ne s'imposent pas. Dès l'introduction de son livre « *Être Radical* », il rappelle une citation de F. D. Roosevelt, recevant une délégation venue lui soumettre des propositions de réformes : « *D'accord, vous m'avez convaincu, maintenant, continuez votre action parmi les gens et faites pression sur moi* »⁵. Les idées triomphent à partir du moment où le rapport de force est en leur faveur, c'est-à-dire que leurs défenseur.se.s sont suffisamment nombreux.ses pour peser réellement dans le débat.

Alinsky a élaboré **12 règles** dans son livre *Rules for Radicals*. En voici quatre :

1. PIÉGER SON ENNEMI.E AVEC SES PROPRES RÈGLES

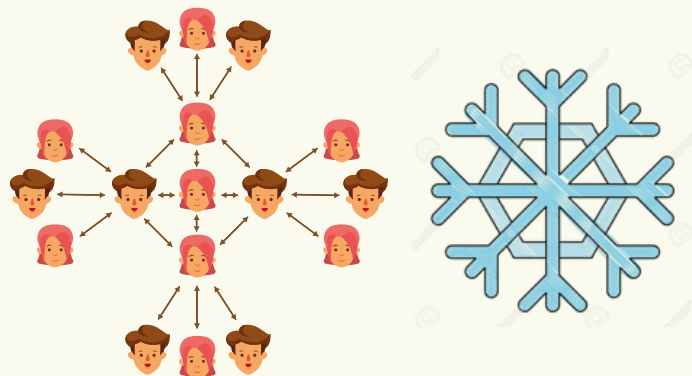
Il faut bien connaître les règles internes de ceux.celles à qui on s'attaque. Si la règle d'une entreprise est que chaque lettre recevra une réponse : envoyez 30 000 lettres. Aucune organisation (ni aucun individu) n'est capable de respecter tout le temps toutes les règles qu'il s'impose. Mais s'il ne le fait pas, il s'expose au mensonge, à ne pas tenir les engagements et à se noyer dans les justifications.

2. LE RIDICULE EST L'ARME LA PLUS EFFICACE D'UN HOMME

La société Kodak ne veut pas engager davantage de personnel mais continue de dépenser de l'argent dans des galas pour les riches.

Sa méthodologie du changement

La méthode d'Alinsky repose sur des organisateur.ice.s professionnel.le.s, les *organizers*. Ces personnes sont appelées par les opprimé.e.s afin de les aider à résoudre un problème particulier. Un.e *organizer* répond à une demande, sur base d'une invitation et n'est donc pas un chevalier blanc qui se sent appelé.e à défendre la veuve et l'orphelin.e à leur insu. Sa tâche principale est de développer un réseau de leaders, appelé par Ganz « le modèle du flocon de neige »⁶. Le leadership y est partagé : ce n'est donc pas quelqu'un qui, seul.e, peut décider pour les autres et la tâche de chacun.e est d'identifier, de recruter et de faire émerger de nouveaux.elles leaders.



Dans la formation de ces *organizers*, la méthodologie constitue un aspect très important⁷. Elle revêt plusieurs étapes.

1. S'INTÉGRER ET OBSERVER

Une fois choisi un quartier ou un secteur de la ville particulièrement sinistré, les *organizers* s'y installent à plein-temps, en se finançant par des petits boulots ou du mécénat. Dans un premier temps, leur tâche est de s'intégrer lentement à la vie du quartier, de fréquenter les lieux publics, d'engager des discussions, d'écouter, d'observer et de tisser des liens amicaux. Il s'agit de comprendre les principales oppressions vécues par la population, d'identifier leurs causes et d'imaginer des

Transformez leur gala en symphonie de pets (voir exemple en encadré). Résultat rapide garanti.

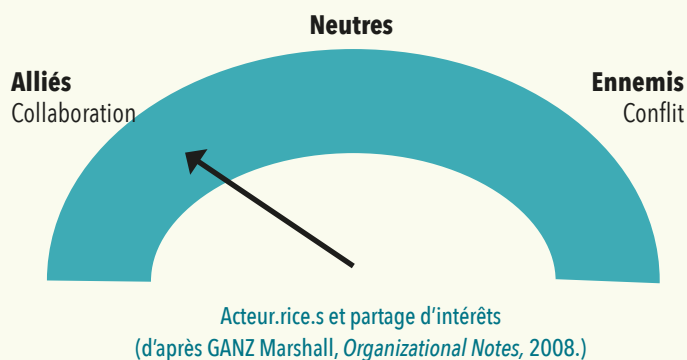
3. UNE BONNE TACTIQUE, C'EST CELLE QUE VOS TROUPES AIMENT

Si vous voulez que les gens vous suivent, il faut une activité et un projet excitant. Testez votre idée auprès de vos troupes. Sont-ils enthousiastes ? Car s'il n'y a pas d'excitation, il n'y aura pas d'ambition. Et sans ambition, il n'y aura pas de résultats.

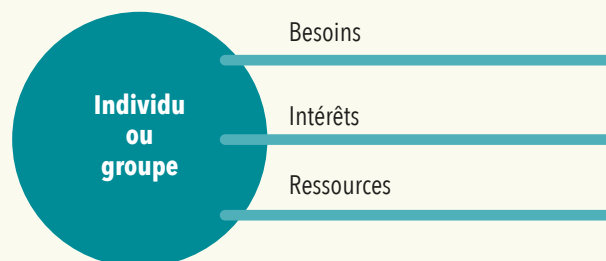
4. UNE TACTIQUE QUI DURE DEPUIS TROP LONGTEMPS DEVIENT UN POIDS MORT

« On a déjà fait ça 1000 fois ». Si votre action suscite ce genre de réaction, il est temps d'en changer. Premièrement, parce que vos troupes ne sont pas enthousiastes. Et deuxièmement, parce que vos opposant.e.s connaissent votre tactique et pourront donc facilement la neutraliser.

solutions. Les *organizers* doivent également repérer des appuis locaux possibles (mais aussi les ennemi.e.s) en se rapprochant des organisations et des personnes-clés du quartier : églises, clubs, syndicats, responsables de communauté, etc.



Par cet effort d'observation active, les *organizers* doivent en particulier déchiffrer les intérêts personnels des différents acteur.ice.s en présence. Cette notion d'intérêt personnel est récurrente dans la pensée stratégique de Saul Alinsky, pour qui l'intérêt constitue le principal moteur de l'action individuelle et collective, bien plus que les idéaux ou les utopies.



Pour favoriser l'émergence de luttes sociales, *Rules for radicals* conseille aux *organizers* de concentrer leurs efforts sur les questions de logement, de salaire, d'hygiène ou de reconnaissance sociale, et voir dans quelle mesure ces problèmes peuvent faire émerger des communautés d'intérêts à l'échelle du quartier. Dans la vision d'Alinsky, les réflexions globales sur la société de consommation, sur le capitalisme ou sur le socialisme naissent dans un second temps, lorsque les personnes ne sont plus piégées dans un quotidien de survie, lorsqu'elles ont atteint un meilleur niveau d'organisation et de sécurité matérielle.

2. FAIRE ÉMERGER COLLECTIVEMENT LES PROBLÈMES

Lorsque les *organizers* ont suffisamment intégré la vie du quartier et compris ses enjeux, leur tâche est de susciter, petit à petit, des cadres propices à la discussion collective. Cette démarche peut commencer très lentement : un échange improvisé entre quelques habitant.e.s dans une cage d'escalier, au détour du marché, dans un bar... Les *organizers* doivent saisir toutes les occasions de créer du lien entre les habitant.e.s, et les amplifier. Il s'agit de permettre aux exaspérations, aux colères et aux déceptions de s'exprimer collectivement, afin que les habitant.e.s réalisent combien, au-delà de leurs divergences, ils et elles partagent des préoccupations, des problèmes et des oppresseur.e.s communs.

Tout au long de ce processus, s'il.elle.s sont interrogé.e.s, les *organizers* ne doivent nullement cacher leurs intentions et doivent se présenter tels qu'il.elle.s sont, avec sincérité, expliquer leur souhait de soutenir la population, leurs révoltes face aux injustices et oppressions subies dans le quartier, leurs idées pour contribuer au changement. Dans l'idéal, les *organizers* ont tissé suffisamment de liens avec des organisations locales, des églises, des syndicats ou des communautés, pour être soutenu.e.s, voire recommandé.e.s par elles.

Cette phase d'expression et d'indignation collective doit rapidement s'accompagner de perspectives d'action concrètes. Si celles-ci n'émergent pas directement de la population, les *organizers* peuvent faire des propositions. Par contre, il.elle.s ne doivent pas prendre des décisions à la place des habitant.e.s.

3. COMMENCER PAR UNE VICTOIRE FACILE

Dans l'idéal, la première action collective suggérée ou soutenue par les *organizers* doit être particulièrement facile, un combat gagné d'avance permettant de faire prendre conscience à la population de son pouvoir potentiel. Dans la pensée d'Alinsky, la recherche du pouvoir populaire est centrale : quand des personnes se sentent impuissantes, quand elles ne voient pas comment changer le cours des choses, elles ont tendance à se détourner des problèmes, à se replier sur elles-mêmes, à s'enfermer dans le fatalisme et l'indifférence. À l'inverse, lorsqu'elles ont du pouvoir et le sentiment qu'elles peuvent modifier leurs conditions de vie, elles commencent alors à s'intéresser aux changements possibles, à s'ouvrir au monde et à se projeter dans l'avenir. « *Le pouvoir d'abord, le programme ensuite !* » est l'une des devises récurrentes de *Rules for radicals*. Créer une première victoire collective, même minime, comme l'installation d'un nouveau point de collecte des déchets ou l'amélioration d'une cage d'escalier, permet d'amorcer une passion du changement, une première bouffée d'oxygène dans des vies asphyxiées de résignation. Les *organizers* doivent

par conséquent consacrer un maximum de soins aux premières petites victoires, ce sont celles qui conditionnent les suivantes.

4. ORGANISER ET INTENSIFIER LES LUTTES

Après avoir remporté quelques victoires, les *organizers* auront comme but d'encourager et d'accompagner la création de collectifs populaires permanents, afin d'élargir et d'intensifier les actions de lutte. La préparation des actions doit être particulièrement soignée et soutenue par les *organizers*.

Les recettes d'une mobilisation réussie ? Élaborer des revendications claires et crédibles ; imaginer des stratégies inattendues, ludiques, capables de mettre les rieur.euse.s du côté de la population ; savoir jouer avec les limites de la légalité, ne pas hésiter à tourner les lois en ridicule, mais toujours de manière non-violente afin de donner le moins de prise possible à la répression ; mettre en priorité la pression sur des cibles personnalisées, aisément identifiables et localisables, un.e patron.ne plutôt qu'une firme, des responsables municipales plutôt que la mairie, un.e propriétaire plutôt qu'une agence immobilière ; tenir un rythme soutenu et maintenir une émulation collective ; anticiper les réactions des autorités, prévoir notamment des compromis possibles ; et, enfin, savoir célébrer les victoires par des fêtes de quartier mémorables !

Dans les premières étapes de ce processus, la radicalité des revendications ne doit pas être l'obsession première des *organizers*. Par expérience, Alinsky constate que la radicalisation des luttes découle généralement des politiques répressives des autorités, qui supportent très mal les contestations, aussi minimes et partielles soient-elles. Les réactions de l'État, des patron.ne.s et des propriétaires, parce qu'elles dévoilent au grand jour les rapports de domination et d'injustice, durcissent et éduquent davantage la population que les grands discours militants. Par ailleurs, Alinsky constate que la majorité des personnes a, dans son for intérieur, une grande soif d'aventures collectives, une envie de bousculer l'ordre existant, de maîtriser ses conditions de vie et son destin. Une fois la première brèche ouverte dans une vie de résignation et d'impuissance, l'ardeur révolutionnaire peut se propager bien plus vite qu'on ne l'imagine.

Tout au long de cette présentation stratégique, on voit combien les *organizers* doivent faire preuve de **qualités** assez exceptionnelles :

- **curiosité et empathie** pour comprendre la dynamique d'un quartier et tisser des liens de sympathie avec de nombreuses personnes ;
- **ténacité et optimisme** pour ne pas se décourager face aux multiples obstacles, considérer son action sur la durée et cultiver une assurance communicative ;
- **humilité et conviction autogestionnaire** pour savoir se mettre en retrait, ne pas prendre la tête des luttes, accepter de vivre chichement et sans grande gratification politique ;
- **humour et imagination** pour inventer des actions ludiques et surprendre l'adversaire ;
- **organisation et rigueur** pour savoir tenir des délais et gérer des informations multiples ;
- **un talent de communication**. *Rules for radicals* insiste longuement sur ce dernier point, qui constitue, selon Alinsky, l'un des piliers de l'activité révolutionnaire : savoir communiquer. S'exprimer clairement, utiliser un vocabulaire approprié, faire appel aux expériences et au vécu de ses interlocuteur.ice.s, être attentif.ve aux réactions, savoir écouter, fonctionner davantage par questions que par affirmations,

éviter tout moralisme, toujours respecter la dignité de l'autre, ne jamais humilier...

À l'inverse, **certains défauts** sont éliminatoires : l'arrogance, l'impatience, le mépris des personnes jugées trop peu « radicales », le pessimisme, le manque de rigueur et autres comportements rapidement sanctionnés par la population. De fait, pour intervenir dans un quartier pauvre, Alinsky constate que les meilleur.e.s *organizers* sont souvent ceux et celles qui, ayant grandi dans des milieux populaires, en maîtrisent spontanément les codes de communication.

Les limites de la méthode d'Alinsky

« *Les organisateurs radicaux savent que leur travail n'est pas simplement politique. Il est aussi idéologique et culturel. Il s'agit de réellement transformer les gens de façon fondamentale* » écrivait Robin Corey sur le blog de *Jacobin*⁸. Il s'agit là sans doute du principal manquement d'Alinsky : c'était un organisateur de génie, certainement animé par une profonde conviction de gauche, doublé d'un appétit démocratique. Mais ces caractéristiques lui étaient propres et n'étaient pas au cœur des discussions avec les opprimé.e.s. C'est évidemment compréhensible : il.elle.s appelaient un.e organisateur.ice pour régler leurs problèmes, pas pour discuter politique ou idéologie. Mais en ne leur apprenant « que » le volet organisationnel, l'héritage d'Alinsky est également un formidable outil pour quiconque veut organiser des personnes, en ce compris l'ultra-droite aux États-Unis (notamment le *Tea Party*). La radicalité de l'organisateur.ice tiendra

5. SE RENDRE INUTILE ET PARTIR

La méthode proposée par Saul Alinsky ne vise pas à prendre la tête des luttes d'un quartier, mais à les servir, à créer de l'autonomie et de la souveraineté populaire. En conséquence, les *organizers* doivent savoir s'effacer à temps, transmettre leurs compétences, se rendre progressivement inutiles, puis quitter le quartier afin de rejoindre d'autres aventures politiques...

donc au fait qu'il et elle mettent leurs compétences au service des opprimé.e.s pour les organiser, mais aussi pour les politiser et faire changer leurs conceptions du monde.

Les politiser revient à identifier en quoi les problèmes qu'il.elle.s rencontrent sont le résultat de politiques délibérées menées par l'establishment. Concrètement, l'establishment met ses besoins au-dessus des besoins de la population. Il s'agit dès lors de combattre cela pour régler les problèmes immédiats, mais aussi de construire une organisation « politique », avec une idéologie claire, afin de combattre le système qui rend les politiques actuelles possibles et de mettre en place un autre système qui répond aux besoins de la majorité de la population. Autrement, les organisateur.ice.s seront contraint.e.s de sauter de petites luttes en petites luttes sans changer fondamentalement la donne.

Pour en savoir plus :

ALINSKY Saul, *Être Radical*, Bruxelles, Éditions Aden, 2010.

GÖRTZ Nic, « *Méthode et tactiques d'Alinsky : conditions nécessaires mais non suffisantes à la révolution* » (CEB Working Paper), Bruxelles, Centre Émile Bernheim-Solvay Brussels School, 2011 (En ligne) www.academia.edu/2331490/2011_M%C3%A9thode_et_tactiques_d_Alinsky_conditions_n%C3%A9cessaires_mais_non_suffisantes_%C3%A0_la_r%C3%A9volution

Notes :

1. Saul Alinsky cité dans BETTEN et AUSTIN, *The Roots of Community Organizing, 1917-1939*, p. 153.
2. Studs TERKEL, *Hard Times. Histoires orales de la grande dépression* (trad. C. Jaquet), Paris, Éditions Amsterdam, 2009, p. 403.
3. Saul ALINSKY, *Reveille for Radicals*, New York, Vintage Press, 1989, p. 9.
4. Saul Alinsky, *Rules for Radicals*, p. 127.
5. Saul ALINSKY, *Être Radical*, Bruxelles, Éditions Aden, 2010, p. 39.
6. Marshall GANZ, *Organizing : People, Power, Change*, Vancouver, 2014.
7. Les cinq étapes qui suivent sont reprises du site « Les renseignements généraux » : www.les-renseignements-generaux.org/fichiers/10682
8. Robin COREY, « When Politics Becomes Professionnal », *Jacobin*, 8 avril 2019 (en ligne) www.jacobinmag.com/2019/08/politics-professional-new-deal-labor-movement?fbclid=IwAR3Hd5-6ZgYZgYvcHb1Zg4BTiIGXOFuidWjvVuk1e-7zvQpS3Jev5h8c_WO