

SAUL ALINSKY, LE CONFLIT ET LA COMMUNAUTÉ À LA SOURCE DE L'INTÉGRATION DÉMOCRATIQUE

Thierry Quinqueton

ERES | « Vie sociale »

2012/2 N° 2 | pages 111 à 128

ISSN 0042-5605

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2012-2-page-111.htm>

Pour citer cet article :

Thierry Quinqueton, « Saul Alinsky, le conflit et la communauté à la source de
l'intégration démocratique », *Vie sociale* 2012/2 (N° 2), p. 111-128.
DOI 10.3917/vsoc.122.0111

Distribution électronique Cairn.info pour ERES.

© ERES. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Saul Alinsky, le conflit et la communauté à la source de l'intégration démocratique

Thierry Quinqueton*

Lorsqu'agé d'à peine plus de soixante ans, en 1972, Saul Alinsky est décédé d'une crise cardiaque, dans une rue de Carmel en Californie, un éditeur de Chicago, Irv Kupcinet, proposera comme épitaphe : « *Ici repose l'homme qui a éveillé plus d'antagonisme et d'hostilité qu'aucun autre américain contemporain*¹ ». Pourtant, quarante ans après sa mort, on serait tenté de dire qu'il ne repose toujours pas : dans son pays, les États-Unis d'Amérique, c'est



111

bien au présent qu'il continue à susciter antagonisme et hostilité. Son influence réelle ou supposée s'est retrouvée au cœur des débats politiques des dernières années : inspirateur de Barack Obama² et d'Hillary Clinton³, il aurait même rencontré Georges Romney, gou-

* Auteur de *Que ferait Saul Alinsky ? L'inspirateur de Barack Obama*, Paris, Desclée de Brouwer, 2011. On retrouvera la plupart des liens proposés dans cet article, et de nombreux autres, sur la page *Facebook* du livre : <http://www.facebook.com/pages/Que-ferait-Saul-Alinsky-/174608149263343>.

1. Sanford D. HORWITT, *Let Them Call Me Rebel. Saul Alinsky, His Life and Legacy*, New York, Alfred Knopf ed., 1989, p. 540.

2. Voir « Les quartiers selon Obama, l'organisateur de communautés », *Rue89*, mai 2011 <http://www.rue89.com/2011/05/18/quand-obama-etait-organisateur-de-communaute-203538>.

3. Voir sur ces questions Peter SLEVIN, « For Clinton and Obama, a Common Ideological Touchstone », *The Washington Post*, 25 mars 2007 et Michael C. BEHRENT, « Saul Alinsky, la campagne présidentielle et l'histoire de la gauche américaine », *La vie des idées*, 10 juin 2008 : <http://www.laviedesidees.fr/Saul-Alinsky-la-campagne.html>.

verneur du Massachusetts, père de Mitt Romney, candidat républicain contre Barack Obama.

Mais cette omniprésence dans l'espace de la démocratie représentative n'est pas tout. La postérité de Saul Alinsky, c'est d'abord dans les mouvements sociaux qu'on la trouve, dans les multiples organisations nées dans le sillage de l'*Industrial Areas Foundation* (IAF, Fondation pour les quartiers populaires)⁴ qu'il avait créée en 1940, organisations qui se sont répandues dans tout le pays, mais aussi en Grande-Bretagne⁵ et qui commencent, dans une moindre mesure, à inspirer des initiatives en France⁶.

À l'opposé de ces organisations et comme pour brouiller un peu plus les pistes, on a pu entendre ces dernières années plusieurs ténors du mouvement réactionnaire du « *Tea Party* », qui s'oppose aux réformes sociales d'Obama, se revendiquer d'Alinsky, expliquant que ses fins « progressistes » étaient condamnables mais que les « techniques » qu'il proposait étaient pertinentes et efficaces.

On se propose d'aborder ici succinctement deux questions. La première concerne l'utilisation du conflit par Alinsky, utilisation qui a généré la critique majeure qu'il rencontre dans le monde anglo-saxon : il serait un « fauteur de troubles », un « marxiste », voire un partisan de la lutte violente. La seconde question est celle de la place de la « communauté » dans ses propositions d'organisation, une question qui est à la source de l'incompréhension dont il est victime en France cette fois : il serait partisan du terrible « communautarisme », point principal du malentendu entre les espaces de débat politique et social anglo-saxons et français. Mais avant d'aborder ces deux questions, on proposera quelques points de repères sur Alinsky, tant il reste encore largement inconnu en France : points de repères sur ses objectifs et surtout les fameuses tactiques qui l'ont rendu célèbre Outre-Atlantique et quelques points de repères biographiques.

LES FINS ET LES TACTIQUES DE SAUL ALINSKY

Que personne ne soit exclu de la démocratie

Saul Alinsky n'était pas un « homme politique » au sens de quelqu'un qui investit la démocratie représentative pour proposer une or-

4. Voir <http://www.industrialareasfoundation.org/>.

5. Voir Hélène BALAZARD, « La profession de *community organizer* au Royaume-Uni », http://www.participation-et-democratie.fr/sites/default/files/atelier_2-2_helene_balazard.pdf.

6. Voir les réalisations de l'Alliance citoyenne à Grenoble : <http://projet-echo.org/>

ganisation de la société, mais un militant social et politique qui entendait peser sur tous les pouvoirs – politiques, mais aussi économiques et culturels – pour transformer l'ordre social, ici et maintenant, dans le sens de plus de justice. La transformation qu'il appelait de ses vœux, il ne la construisait pas à partir d'idéologies, mais en revisitant les idéaux des « pères fondateurs » de l'Amérique. Dans ses écrits, on ne trouvera que de façon anecdotique des références à Lénine ou Gramsci, mais en revanche un compagnonnage constant avec Thomas Paine, Thomas Jefferson, Samuel Adams... Et si l'on veut malgré tout lui trouver un auteur européen de référence, ce sera Alexis de Tocqueville, assurément pas Karl Marx.

L'objectif que poursuit Saul Alinsky lorsqu'il organise des communautés défavorisées, c'est de rendre les gens capables de participer effectivement à la démocratie. Pour lui, la valeur suprême, la plus grande révolution de l'histoire humaine, c'est la démocratie.

Dans *Reveille for Radicals*⁷, Alinsky cite Thomas Jefferson : « *Les hommes se divisent naturellement en deux catégories : 1 – Ceux qui craignent et se méfient des gens et du peuple et qui cherchent de ce fait à concentrer tous les pouvoirs dans les mains d'une élite. 2 – Ceux qui s'identifient avec les gens, avec le peuple, qui ont confiance en eux, ceux qui chérissent le peuple et le tiennent pour le plus honnête et le plus sûr dépositaire de l'intérêt général, même si ce n'est pas toujours le plus sage*⁸. »

Son univers politique se structure en opposition aux conservateurs – ceux qui veulent maintenir un ordre établi à leur avantage – aux libéraux, au sens américain de « progressistes » – qui sont, pour lui, élitistes, et qui n'aiment pas vraiment le peuple – et aux « gauchistes » – la « *new left* » américaine, qui par idéologie ne propose, selon Alinsky, que des impasses au mouvement populaire. Il se revendique pour sa part comme un « radical », là encore au sens américain du mot.

« *Qu'est-ce que veut un radical ? Il veut un monde dans lequel la richesse de chaque individu soit reconnue, un monde basé sur la moralité et l'humanité [...] Un radical place les droits de l'homme très loin au dessus des droits de la propriété. Il est en faveur d'une éducation libre, publique et universelle et considère cela comme fondamental pour la vie démocratique. La démocratie pour lui se construit en partant de la base. Le radical croit complètement à l'égalité des*

7. Saul D. ALINSKY, *Reveille for Radicals*, University of Chicago Press, 1946, p. 8.

8. Thomas Jefferson (1743-1826), gouverneur de Virginie, fut président des États-Unis d'Amérique de 1801 à 1809. C'est l'un des « Pères fondateurs » (*Founding Fathers*) de l'Amérique. Les lignes citées par Alinsky sont tirées d'une lettre de Jefferson à Henri Lee en date du 10 août 1824.

*chances pour tous les gens, quelles que soient leur race, leur couleur ou leur religion*⁹. »

Citant ce passage de *Reveille for Radicals*, Hillary Clinton, lorsque jeune étudiante elle s'appelait Hillary Rodham et écrivait son mémoire de fin d'études sur Alinsky, commente : « *La plupart des propos d'Alinsky ne sonnent pas tellement radicaux. Ce sont là les mots utilisés dans nos écoles, dans nos églises, par nos parents et leurs amis, par nos pairs. La différence, c'est qu'Alinsky y croit vraiment et reconnaît la nécessité de transformer les structures présentes de nos vies de façon à réaliser ces idées*¹⁰. »

Les treize tactiques

Cinq pages de *Rules for Radicals*, le second essai d'Alinsky¹¹, ont été largement reprises et prétendent souvent présenter sa « méthode ». Un bref résumé de ces treize règles est indispensable pour comprendre les débats qui se développent autour d'Alinsky.

Lui-même mettait en garde contre les dérives de la recherche de « recettes » : « *J'hésite à donner des détails sur les applications spécifiques de ces tactiques. Je me souviens encore d'une expérience malheureuse après la publication de Reveille for Radicals, mon précédent livre. [...] On m'a rapporté que de prétendus organisateurs utilisaient ce livre comme manuel pratique : chaque fois qu'ils étaient confrontés à une situation déconcertante, ils se retiraient dans un coin et compulsaient le livre à la recherche de la solution*¹² »

114

1 – Le pouvoir n'est pas seulement ce que vous avez, mais également ce que l'ennemi croit que vous avez. On pourrait même dire que le pouvoir est plus celui que l'ennemi croit que vous avez que celui que vous pensez réellement détenir.

2 – Ne vous situez jamais en dehors de ce que les gens avec lesquels vous travaillez ont déjà expérimenté, en dehors de leur « culture », ou cela produirait de la confusion, de la peur, et finalement du désengagement...

3 – Chaque fois que c'est possible, placez-vous, en revanche, en dehors du champ d'expérience de votre ennemi, parce que c'est chez lui que cela provoque-
ra alors confusion, peur et désengagement.

9. Saul D. ALINSKY, *Reveille for Radicals*, op. cit., p. 23.

10. Hillary RODHAM-CLINTON, *There is Only the Fight. An Analysis of Alinsky Model*, These, Wellesley College, 1969, p. 6. La thèse d'Hillary Clinton est disponible en ligne : <http://www.gopublius.com/HCT/HillaryClintonThesis.html>. Le site *Désirs d'avenir* en a réalisé une traduction en français : <http://www.desirsdavenir.org/les-fiches-de-lecture/etats-unis-damerique/981-memoire-dhillary-clinton-sur-qle-modele-alinskyq.html>.

11. Saul D. ALINSKY, *Rules for Radicals*, Radom House, New York, 1971, trad. française par Jean Gouriou, *Manuel de l'animateur social*, collection « Esprit », Paris, Seuil, 1976, reprise sous le titre *Être radical*, Bruxelles, Aden, 2012, p. 126 à 130 (éd. américaine).

12. Saul D. ALINSKY, *Rules for Radicals*, op. cit., p. 138.

4 – Mettez votre ennemi au pied du mur, face à son propre code de valeurs, pour placer ses positions et ses actes en situation de contradiction vis-à-vis de ces valeurs qui sont les siennes. Vous pouvez le « tuer » avec cela.

5 – Le ridicule est l'arme la puissante dont peut disposer un homme. Il est très difficile de réagir face à une telle arme, qui exaspère votre ennemi, le met en rage et altère forcément, de ce fait, l'intelligence et la pertinence de ses propres tactiques.

6 – Une bonne tactique, c'est une tactique que les gens avec lesquels vous travaillez mettent en œuvre avec plaisir. S'ils n'ont pas la part belle, c'est que l'histoire n'est pas bien écrite.

7 – Une tactique qui traîne trop en longueur devient un fardeau. Quelle que soit la justesse d'une cause, l'engagement réel, l'implication profonde, ne durent qu'un temps limité. Après, cela devient un engagement « rituel », et cela perd de sa force.

8 – Maintenez constamment la pression, avec différentes tactiques, différentes actions. Chaque nouveauté, même modeste, chaque événement, vous devez l'intégrer, l'utiliser pour votre propos.

9 – La menace effraye généralement davantage que l'action elle-même. Et lorsque viendra le temps de la négociation d'un compromis, cette pratique rendra les choses plus simples, tant vis-à-vis de votre ennemi que vis-à-vis de l'organisation elle-même.

10 – Le principal pré-requis est le développement d'opérations qui vont maintenir une pression constante sur votre ennemi. L'action est dans la réaction, et c'est cette pression constante qui provoquera la réaction.

11 – Si vous poussez suffisamment loin et profond ce qui paraît être un handicap pour votre communauté, vous le transformerez en un atout. C'est ce que Gandhi a expérimenté avec la tactique de la résistance passive.

12 – Le prix à mettre pour qu'une attaque soit un succès, c'est d'avoir déjà prête une solution alternative, avant même de s'engager dans la lutte. Vous ne pouvez pas prendre le risque d'être dépourvu quand l'ennemi cède du terrain.

13 – Choisissez finement votre cible, fixez-la, personnalisez-la et orientez-la de façon précise. Dans nos sociétés complexes, urbaines, interconnectées, les responsabilités sont toujours multiples : les cibles – vitales pour une bonne tactique – sont de ce fait non évidentes.

La liste de ces treize tactiques est très fréquemment citée, particulièrement la cinquième – l'utilisation de l'humour – et la treizième – qu'on réduit très souvent à l'idée d'avoir une « cible ». Saul Alinsky a établi plusieurs listes de ce genre (il y a aussi les onze règles sur les fins et les moyens ou les huit critères d'embauche d'un organisateur...). Ces raccourcis pédagogiques devraient toujours être replacés dans le contexte de sa réflexion plus globale sur la démocratie et de ce que fut sa vie et son action. Ainsi, Hillary Clinton introduit son mémoire sur le « modèle Alinsky » en précisant : « *La compréhension de la "méthode Alinsky" (c'est-à-dire de sa méthode d'organisation) aus-*

si bien que celle de la philosophie sur laquelle elle est bâtie doit forcément commencer par la compréhension de l'homme lui-même¹³. »

ITINÉRAIRE D'UN RADICAL

Backyard Revolution à Chicago

Alinsky, c'est d'abord et avant tout Chicago, le Chicago du XX^e siècle : « *Chicago. Je peux bien maudire et haïr cette ville, mais si quelqu'un d'autre que moi le faisait, il y aurait de la bagarre. Là-bas, j'ai connu le meilleur et le pire de ma vie. C'est le seul endroit du monde où je sois né¹⁴...* » Il y est né en janvier 1909.

L'expérience fondatrice pour cet organisateur professionnel qu'allait devenir Saul Alinsky fut celle du *Back of the Yards*, à la fin des années trente¹⁵. Pendant plusieurs mois, il s'imprégna du quartier, observant ce qui se passait, écoutant les discussions dans les cafés ou au coin des rues, allant rendre visite à ceux qu'il tenait pour des personnages clés : politiciens locaux et hommes d'Église, mais aussi patrons de bar et directeurs des pompes funèbres.

116

Ainsi, il commença à ressentir peu à peu la personnalité du quartier. Regroupant plus de 100 000 habitants, il était économiquement dominé par quatre grandes compagnies de conditionnement de la viande, qui entendaient bien faire barrage à toute velléité d'organisation. Ces trusts redoutaient particulièrement les militants que le syndicat CIO, nouvellement créé, avait dépêchés sur le quartier dans la perspective d'organiser les travailleurs de ce secteur.

Le génie d'Alinsky fut d'une part, à force de patience et d'habileté, de faire converger les programmes sociaux, l'Église et les militants syndicaux, et d'autre part de faire triompher l'idée qu'il fallait créer un conseil de quartier et que celui-ci devait se composer de toutes les organisations locales existantes, et non être une organisation supplémentaire. Ainsi, le 14 juillet 1939, 350 délégués représentant 109 organisations locales de toutes obédiences approuvèrent une constitution

13. Hillary RODHAM-CLINTON, *There is Only the Fight*, op. cit., p. 1.

14. Marion K. SANDERS, « The Professional Radical », *Harper's Magazine*, juin 1965, p. 38.

15. *Back of the Yards* est un quartier populaire de Chicago admirablement décrit par le célèbre livre d'Upton Sinclair, *The Jungle*, dont le titre est très significatif... Upton SINCLAIR, *The Jungle*, 1906, texte anglais mis en ligne par Pennsylvania State University (<http://www2.hn.psu.edu/faculty/jmanis/u-sinclair/TheJungle.pdf>), dernière trad. française par Anne Jayez et Gérard Dallez, *La jungle*, Montréal, Mémoire du livre éd., 2003.

pour un conseil de quartier et votèrent un plan d'un an pour la réorganisation du quartier.

Après cette convention, Joe Meegan, un jeune professeur de collègue repéré par Alinsky, fut élu secrétaire exécutif et Alinsky, se retirant progressivement, devint une sorte de « conseiller technique ». Harcèlements et pressions sur l'administration locale se multiplièrent, afin d'obtenir une amélioration des services publics : c'était le début de la *Backyard Revolution*¹⁶.

|| **Industrial Areas Foundation**

En août 1940, Marshall Field III, un riche mécène, se joignit à Mgr Sheil, évêque de Chicago, et à Saul Alinsky pour fonder l'*Industrial Areas Foundation*, dont le principal objectif était de soutenir et de financer le travail d'organisation d'Alinsky. Au sein du premier conseil d'administration de l'IAF, on pouvait trouver aussi bien des syndicalistes que des gens d'Église, des grands patrons et des gens de presse comme Agnès Meyer. Grâce à ce soutien, Alinsky put répondre à quelques-unes des nombreuses demandes qui lui parvenaient, depuis que la presse avait fait connaître le travail qu'il avait réalisé dans le *Back of the Yards*. Entre Saint-Paul, dans le Minnesota, et Kansas City, dans le Kansas, il devint une sorte d'organisateur itinérant.

117

De toutes les notes qu'il écrivit sur l'organisation des communautés, il décida, fin 1944, de faire un livre, incité en cela par Jacques Maritain¹⁷. *Reveille for Radicals* fut publié en 1946. L'ouvrage fut très bien accueilli par la critique comme par le public. Il parvint même, dans la catégorie des essais, à être un des best-sellers de l'année, ce qui était rarissime pour un ouvrage publié par des presses universitaires¹⁸.

Les années cinquante marquèrent un fort développement de l'*Industrial Areas Foundation* de Saul Alinsky, malgré des difficultés financières épisodiques. Agnes E. Meyer, républicaine et copropriétaire du Washington Post, soutiendra très efficacement Alinsky, tout comme Mgr John O'Grady, directeur de la conférence nationale des organismes caritatifs catholiques. L'IAF recrutera de nouveaux orga-

16. Agnes E. MEYER, « Orderly Revolution », *The Washington Post*, 4, 5, 6, 7, 8 et 9 juin 1945.

17. Le philosophe catholique français Jacques Maritain et Saul Alinsky se rencontrèrent au cours de la seconde guerre mondiale, alors que Maritain était en exil aux États-Unis. Jusqu'à leur mort, ils échangeront une correspondance passionnante : Bernard DOERING, *The Philosopher and the Provocateur. The Correspondance of Jacques Maritain and Saul Alinsky*, University of Notre-Dame Press, 1994. Cet ouvrage n'est malheureusement plus disponible depuis de nombreuses années.

18. Sanford D. HORWITT, *Let Them Call Me Rebel*, op. cit., p. 176 à 185.

nisateurs, même si la fondation resta toujours de taille modeste : Nicholas Von Hoffman, Lester Hunt, Fred Ross, César Chavez¹⁹.

|| Woodlawn et la confrontation à la question raciale

Le quartier de Woodlawn, juste au sud de l'Université de Chicago, est considéré, au milieu du siècle dernier, comme l'une des zones les plus en difficulté de la cité²⁰. 86% des 65 000 habitants recensés dans le quartier en 1960 sont des Afro-Américains. Le quart des habitants de Woodlawn dépend des aides sociales et la plupart vivent dans un habitat insalubre.

Ce sont les Églises protestantes et catholiques qui feront appel à l'*Industrial Areas Foundation* à la fin des années cinquante, et le travail sur Woodlawn sera confié par Alinsky essentiellement à Nicholas Von Hoffman. Les deux hommes avaient pourtant hésité : « *Je n'avais jamais organisé un ghetto noir auparavant, et je craignais que ma peau blanche ne soit un handicap insurmontable*²¹ ». Leurs amis noirs engagés dans le mouvement des droits civils leur disaient que c'était aller à un échec certain, mais Von Hoffman et Alinsky décidèrent de répondre quand même.

118

Le travail d'organisation débouchera sur un congrès réunissant plus de 1 200 personnes représentant 97 associations locales, qui initiera un travail d'élaboration d'un plan de rénovation alternatif, en faveur des habitants actuels et instituera la *Temporary Woodlawn Organisation* (TWO). Après la visite à l'hôtel de ville de centaines d'habitants et quelques autres tactiques, le maire Daley et l'université acceptèrent de discuter avec la TWO.

|| Émeutes à Rochester, New York

L'organisation de la communauté noire de Rochester, New York, par l'IAF entre 1965 et 1968 est considérée à la fois par David Finks et par Charles Curran comme un des projets les plus élaborés réalisés par Alinsky²².

19. César Chavez rompra avec Ross et Alinsky au début des années soixante car ceux-ci n'étaient pas d'accord pour que l'organisation se transforme en syndicat des travailleurs agricoles. Chavez fonda donc ce syndicat. Il sera célèbre pour avoir organisé un boycott du raisin aux États-Unis afin d'obtenir qu'on cesse d'employer des pesticides dangereux.

20. Joan E. LANCOURT, *Confront or Concede, The Alinsky Citizen-Action Organizations*, Lexington Books ed., Lexington, Massachusetts, 1979, p. 8 à 11.

21. Eric NORDEN, « Un entretien avec l'incontrôlable organisateur ouvrier Saul Alinsky », *Play Boy*, mars 1972.

22. Charles CURRAN, *Directions in Catholic Social Ethics*, University of Notre Dame Press, 1985, p.155 ; P. David FINKS, *The Radical Vision of Saul Alinsky*, New York, Paulist Press, 1984, p. 176 à 228.

Dans cette ville moyenne d'un peu plus de 300 000 habitants, plusieurs industries de pointe s'étaient installées, telles Kodak ou Xerox. Entre 1950 et 1960, la population de la ville était passée de 332 000 à 318 000 habitants, accusant donc un certain tassement, tandis que pour la même période, les habitants de couleur (les Américains parlent de « *non white population* », c'est-à-dire « population non blanche ») étaient passés de 8 000 à 24 000. En 1964, le chiffre était de près de 34 000.

Au cours de l'été 1964, un banal incident de police à cause d'une personne ivre a dégénéré en trois jours d'émeute dans le ghetto, d'une violence inouïe. Le résultat était consternant : quatre morts, trois cent cinquante blessés et plus d'un millier d'arrestations.

La *Southern Christian Leadership Conference* (SCLC) de Martin Luther King envoya une délégation chargée d'épauler les pasteurs du ghetto. Mais les jeunes Noirs de Rochester, confrontés au chômage et sans perspective d'avenir, réagissaient assez mal au discours non violent de la SCLC : « *Eh, mec, qu'est-ce que c'est que ce Jesus shit ?*²³ » Les envoyés de King – il s'agissait de James Bevel et d'Andrew Young²⁴ – recommandèrent donc au jeune pasteur Franklyn D. R. Florence, qui semblait se dégager comme leader, de faire appel à Saul Alinsky, et le 1^{er} avril 1965, un des organisateurs de la fondation, Edward T. Chambers, vint s'installer à Rochester.

Lorsque le conseil de quartier est né et qu'il fallut lui donner un nom, on choisit : « *Paix intégration dieu honneur aujourd'hui* ». Mais la signification du sigle ne peut être complètement comprise dans sa traduction française ; en effet, l'anglais dit « *Freedom Integration God Honor Today* », ce qui donne le sigle FIGHT qui signifie « combat ». La thèse d'Alinsky était qu'on ne pouvait endiguer la violence qu'en focalisant le conflit, et non en cherchant à l'atténuer.

|| **Rules for Radicals**

Rochester fut l'un des derniers projets de ce type conduits par Alinsky. Celui-ci annonça sa décision de ne plus prendre en charge aucun projet d'organisation de quartier tant qu'une première promo-

23. « Jesus shit », jeu de mot intraduisible ; « shit » est le « mot de Cambronne » en anglais.

24. Andrew Young, ancien lieutenant de Martin Luther King, est un des symboles de l'intégration des Noirs aux États-Unis; il fut le premier Afro-Américain, ambassadeur des États-Unis auprès de l'ONU sous la présidence de Jimmy Carter, élu maire d'Atlanta en Géorgie en 1981.

tion de diplômés ne serait pas sortie de l'institut de formation d'organismes qu'il souhaitait créer.

Au début des années soixante-dix, Saul Alinsky publie son second essai, *Rules for Radicals*. Ce livre est la marque d'un renouveau dans sa pensée par la place qu'il y donne à l'organisation de la classe moyenne : « *Quand les trois quarts de la population s'identifient à la classe moyenne et, de par le statut économique, lui appartient, il est bien évident que c'est son action ou son manque d'action qui déterminera la direction du changement*²⁵. » Mais cette inflexion ne signifie pas un glissement dans les valeurs d'Alinsky et l'intérêt prioritaire qu'il porte au sort des exclus : « *les seuls alliés potentiels des pauvres d'Amérique se trouvent dans les diverses couches de la classe moyenne* ».

Au début des années soixante-dix, la santé de Saul Alinsky commença à se dégrader assez rapidement : de graves problèmes de dos accompagnés d'une infection pulmonaire due à son tabagisme. Le 12 juin 1972, dans la rue, il fit un pas pour monter sur un trottoir et, d'un coup, s'écroula, victime d'une crise cardiaque.

L'AGACEMENT DU CONFLIT

Voir les conflits

Les critiques faites aux actions, engagements, tactiques et écrits de Saul Alinsky sur la question du conflit par une partie des conservateurs américains contemporains rejoignent en fait celles faites par une partie des chrétiens nord-américains de son vivant.

Elles renvoient à l'idéal d'une société harmonieuse, presque compacte, où la simple reconnaissance des conflits existants vaut le reproche de fauteur de troubles. À cela, Alinsky répond effectivement que pour lui le conflit est au cœur du travail d'organisation des communautés et que, face à toute situation d'injustice, l'appel et l'exhortation à la patience, parfois à la soumission, sont les véritables discours de violence, cependant que la formulation du conflit, sa radicalisation même, sont les véritables discours non violents.

P. David Finks ouvre sa biographie de Saul Alinsky en racontant cette soirée d'avril 1939 au cours de laquelle s'était amorcée l'organisation du quartier du *Back of the Yards* de Chicago : après des mois d'efforts patients et de contacts entretenus, Alinsky était parvenu

25. Saul D. ALINSKY, *Rules for Radicals*, *op. cit.*, p. 231.

à regrouper autour d'une table un comité de préparation de la convention de quartier qui comprenait notamment « *un prêtre catholique slave pourfendeur des rouges* » et « *un responsable syndical au gros cigare, communiste, et non moins tranchant*²⁶ ». Malgré cela, la discussion fut efficace et les projets seront conduits à leur terme. Finks nous précise qu'Alinsky était assis dans un coin de la pièce : une partie de son travail était fait et il commençait à se retirer. Il avait compris dès son arrivée dans le *Back of the Yards* que, sans ces deux hommes et ce qu'ils représentaient, il ne pourrait pas y avoir de conseil de quartier.

|| Négocier le conflit pour rassembler

À travers la diversité des situations dans lesquelles Alinsky et l'IAF sont intervenus, il n'y a pas d'exemple où ils n'aient pris en compte les organisations existantes, les faisant se rencontrer et s'appuyant sur des convergences patiemment négociées pour bâtir l'organisation de la communauté. Dans son discours de 1962 sur ce qu'est l'organisation d'une communauté, Alinsky énonce comme premier critère : « *L'organisation doit attirer et impliquer la plus grande partie des groupes de la communauté*²⁷. »

Ce rassemblement ne doit rien au hasard ni à des liens d'amitié qui auraient été tissés par Alinsky : « *j'ai aussi appris que lorsqu'un conflit arrive, une relation personnelle ne peut jamais avoir le pas sur une logique de pouvoir*²⁸. »

Pour parvenir à ce regroupement, il est capital que l'organisation n'ait pas un but unique mais des objectifs multiples : « *L'un dit à l'autre : mon intérêt principal, c'est la déségrégation des écoles, et ton intérêt principal, c'est de chasser les revendeurs de drogue, et toi là-bas, tu es fatigué de déménager devant les bulldozers de la rénovation urbaine. Bien, j'ai besoin de votre aide pour faire cesser la ségrégation dans les écoles, et vous avez besoin de mon aide pour chasser les dealers et pour obtenir un programme de rénovation qui profite à tous. Faisons un marché : je soutiens chacun d'entre vous et vous me soutenez. C'est de cette façon que sont faites les organisations de communautés*²⁹. »

26. P. David FINKS, *The Radical Vision of Saul Alinsky*, op. cit., p. 7.

27. Stephen C. ROSE, « Saul Alinsky and His Critics », *Christianity and Crisis*, vol. 24, 20 juil. 1964, p. 145.

28. Marion K. SANDERS, « The professional Radical », », *Harper's Magazine*, juin 1965, op. cit., p. 42.

29. Marion K. SANDERS, « The professional Radical », *Harper's Magazine*, juillet 1965, p. 55.

Alinsky insistait également pour que les objectifs que se fixait l'organisation soient concrets, afin que tout le monde les conçoive clairement. Ils devaient aussi être réalistes et modestes, au moins pour une partie d'entre eux, car il est déterminant pour une organisation de communautés de remporter rapidement une première victoire, même partielle. Ce premier acquis sera en effet le meilleur moyen de briser le conditionnement et le fatalisme qui risquent toujours de remettre en cause la volonté d'agir. Ainsi, dans le quartier de Woodlawn, si le but était bien la déségrégation raciale dans les écoles, le chemin qui permit d'y arriver fut d'abord une puissante mobilisation sur les thèmes comme le renouvellement des livres scolaires, ou même l'approvisionnement en papier hygiénique dans les toilettes des écoles³⁰.

|| Désorganiser pour organiser

Mais cette façon de voir les choses pourrait paraître irénique si l'on n'ajoutait qu'Alinsky enseignait à ses jeunes organisateurs que la première étape d'une organisation était... la désorganisation, c'est-à-dire la remise en cause de l'équilibre des pouvoirs existants et du conditionnement des pauvres et des exclus qui les fait non se satisfaire mais se résigner à la situation qui est la leur. « *L'organisateur doit tout d'abord exciter et mettre à vif le ressentiment et la hargne des gens de la communauté ; attiser l'hostilité latente de la plupart des gens jusqu'à obtenir une expression ouverte*³¹. »

122

Il paraît évident que dans le *Back of the Yards*, amener ce prêtre et ce syndicaliste à collaborer, c'était désorganiser le *statu quo*, fragiliser l'Église en la mettant en porte-à-faux avec son discours violemment anticommuniste et contester au syndicat le leadership exclusif de l'organisation des opprimés. Le conseil que donnait Alinsky pour parvenir à cette fin c'était que « *l'organisateur manipule et provoque le pouvoir établi de façon à être attaqué lui-même, suscitant chez les gens un mouvement de sympathie, puisqu'ils s'identifieront à lui*³². »

Reprenons l'exemple de l'organisation du quartier de Woodlawn, dont l'un des problèmes était qu'il risquait d'être en partie rasé pour permettre l'extension de l'Université de Chicago : il aurait été catastrophique que Saul Alinsky y fasse son entrée « couronné par ses pairs », fiers de leur ancien étudiant. La population noire du quartier l'aurait dans ce cas complètement rejeté. Il fit juste ce qu'il fallait de provocation – c'était un expert! – et obtint d'être injurié dans la presse

30. *Ibid.*

31. Saul D. ALINSKY, *Rules for Radicals*, *op. cit.*, p. 116 et 117.

32. Charles CURRAN, *Directions in Catholic Social Ethics*, *op. cit.*, p. 154.

du centre ville et rejeté par l'intelligentsia de l'Université. Il rapporta en ces termes la réaction de la plupart des habitants de Woodlawn : « *Si ces gros matous de journaux blancs du centre ville disent qu'Alinsky est un dangereux fils de p..., alors, ça doit être un type fiable*³³. »

Attiser les conflits

Pour Alinsky, la capacité de générer et de vivre des conflits était un des critères fondamentaux du recrutement d'un organisateur : « *Le conflit a toujours été la semence de toute création. Aucune organisation vivante de communauté ne peut exister sans lui*³⁴. »

L'organisateur a un rôle essentiel dans ce qu'on pourrait appeler la « révélation » des conflits. Au cours d'une conférence sur les principes de l'action sociale, Saul Alinsky s'est exprimé sur cet aspect du rôle de l'organisateur : « *Il doit être un agent excitant qui met à vif le ressentiment des membres d'une communauté, qui attise l'hostilité latente qu'il y a en beaucoup de gens jusqu'au point où il obtient une expression ouverte, qui recherche les questions controversées au lieu de les éviter car moins une question est controversée, moins les gens seront concernés, qui foment l'insatisfaction et le mécontentement, qui assure des canaux où chacun pourra déverser toutes ses frustrations du passé, qui crée un mécanisme visant à faire sortir la culpabilité ressentie pour avoir si longtemps accepté la situation précédente*³⁵. »

Pour Alinsky, le conflit avait tout d'abord une fonction interne à l'organisation de la communauté. Soit pour remettre en cause une organisation des pouvoirs qui inhibait les possibilités d'action : il s'agira alors d'un conflit entre l'organisateur et les responsables initiaux de la communauté. Soit pour briser le conditionnement qui maintient dans la passivité : ce sera cette fois un conflit, judicieusement choisi pour être victorieux, opposant l'ensemble de l'organisation de la communauté avec un « ennemi » extérieur. Enfin, outre cette fonction interne, le conflit était aussi un moyen d'action pour permettre à l'organisation de faire aboutir ses revendications.

Des critiques se sont fait entendre pour dénoncer en Alinsky un fauteur de troubles qui poussait les gens à l'affrontement³⁶. Saul était

33. Marion K. SANDERS, « The Professional Radical », juillet 1965, *op. cit.*, p. 54 et FINKS P. David, *The Radical Vision of Saul Alinsky*, *op. cit.*, p. 152 à 157.

34. Stephen C. ROSE, « Saul Alinsky and His Critics », *op. cit.*, p. 145.

35. Saul D. ALINSKY, « Conférence de l'Association des travailleurs sociaux de Washington », 27 mai 1963, document de l'IAF Institute.

36. Stephen C. ROSE, « Saul Alinsky and His Critics », *op. cit.*, p. 145.

pourtant un non violent, mais un authentique non violent : prenons l'exemple de Rochester où il avait polarisé le conflit notamment en faisant pression sur l'organisation naissante pour que les Blancs n'y soient pratiquement pas admis. Il ne s'agissait pas pour lui, bien sûr, d'inciter à la haine raciale, mais de rendre l'injustice la plus manifeste possible.

Il insistait beaucoup auprès de ses organisateurs sur le fait qu'il était souvent nécessaire de clarifier, de polariser, d'encourager le conflit. Mais pour lui, ce rôle d'agitateur était inséparable de celui d'organisateur : il fallait pouvoir, dans un deuxième temps, non pas réfréner, mais canaliser le sentiment de révolte en un nouveau pouvoir collectif qui se tournerait vers la réalisation des objectifs communs, par la pression sur l'ordre établi, donc en visant un compromis, mais plus favorable que celui qui prévalait dans la situation initiale.

|| Du conflit, de la violence et du compromis

Pour Alinsky, c'est le conflit latent et diffus qui est générateur de violence – comme cela avait été le cas à Rochester – alors qu'un conflit ouvert, qu'on a su polariser, est beaucoup plus proche de l'étape de la négociation et d'une négociation efficace dans laquelle chacun mesure avec plus de clarté les positions et les enjeux.

124

On est bien là en présence d'un des paradoxes de la « méthode » Alinsky, ou plutôt, si l'on accepte de sortir de la théorisation pour adopter une pensée pratique, d'une des tensions principales de sa façon d'agir. Le compromis et le conflit sont inséparables dans le travail d'organisation des communautés : « *Comment pourrait-il y avoir un consensus sans qu'il y ait eu préalablement un conflit*³⁷? »

Alinsky était un homme extrêmement combatif, mais il restait toujours extrêmement attentif à ne pas se faire d'ennemis implacables, irréductibles, absolus. « *Il estimait qu'on devait toujours se comporter, même au pire d'un affrontement terrible, de façon à ce que l'adversaire puisse sauver la face. Ne piègez pas les gens, disait-il. Ils doivent avoir une porte de sortie possible, parce que toutes les luttes arrivent toujours à une fin, le plus souvent autour d'une table de négociation*³⁸. »

37. Marion K. SANDERS, « The Professional Radical », juillet 1965, *op. cit.*, p. 59.

38. Nicholas VON HOFFMAN, *Radical. A Portrait of Saul Alinsky*, New York, Nation Books, 2010, p. 81.

« Je ne connais pas de question qui ne soit controversée, mais pour moi, "compromis" n'est pas un gros mot. C'est un mot très noble qui d'une certaine façon résume la démocratie³⁹. »

LE MALENTENDU DE LA COMMUNAUTÉ

Communautés et communautarisme

Saul Alinsky parle sans cesse de « communautés ». On comprend dès lors que d'aucuns « l'accusent » de « communautarisme », dérive stigmatisante s'il en est dans la société française. Oui, c'est vrai, il a passé le plus clair de son existence à « organiser les communautés » de la société américaine.

Dans son premier essai, *Reveille for Radicals*, il a de longs et assez truculents développements où il décrit de façon très réaliste les identités communautaires exclusives dans la société américaine de son temps, avec des mots pleins d'empathie réelle, et c'est cette empathie qui lui permet alors une charge extrêmement puissante contre ce que nous appelons en France le « communautarisme ». Parce qu'il dit successivement toute sa proximité avec les Irlandais catholiques, avec les Juifs, avec les Noirs, avec les Latinos, il peut leur montrer qu'au bout de leurs réflexes identitaires exclusifs, il y a en fait comme le rejet d'eux-mêmes.

« Beaucoup d'entre vous, dit Alinsky à un juif imaginaire, ont courageusement combattu les préjugés qui règnent encore sur des pans entiers du système américain et concentrent l'animosité sur vous et sur tous les juifs. Et quand vous luttez, est-ce que vous pensez à cette même haine, tellement non américaine, qui vise les Noirs, les Mexicains, les Portoricains et les autres minorités? Si vous ne pensez qu'à vous, alors, en dernière analyse, vous ne valez pas mieux que les anti-sémites⁴⁰. »

Et un peu plus loin, s'adressant à un Noir imaginaire : « Vous avez des amis blancs qui sont très contents d'eux-mêmes, de ne pas avoir de préjugés. Ils vous rencontrent dans différentes activités sociales, vous tapent amicalement dans le dos, mais au fond vous tiennent à distance respectable et vous considèrent comme un négro... Vous ressentez tout cela, bien sûr, mais comment faites-vous donc pour faire coexister le combat contre les préjugés avec le fait d'en être vous-

39. Gerald ASTOR, « The apostle and the Fool », *Look*, 25 juin 1968, p.75.

40. Saul D. ALINSKY, *Reveille for Radicals*, op. cit., p. 10.

même bourré ? Vous n'aimez pas plus les gens que ceux qui ne vous aiment pas. Au fond, vous aussi, vous avez quelque chose de commun avec les racistes⁴¹. »

|| À cause d'Ashley

Avec des tonalités différentes, j'ai été frappé par l'écho trouvé à ces développements d'Alinsky sur le dépassement du communautarisme dans le fameux discours de Barack Obama sur la question raciale. Il faut ici se souvenir que celui-ci est un lecteur d'Alinsky et qu'il a été lui-même, pendant des années, organisateur de communautés à Chicago⁴².

« Il y a une jeune blanche de 23 ans, du nom d'Ashley Baia, qui travaillait pour notre campagne à Florence, en Caroline du Sud. Depuis le début, elle avait été chargée de mobiliser une communauté à majorité afro-américaine. Un jour elle s'est trouvée participer à une table ronde où chacun, tour à tour, racontait son histoire et disait pourquoi il était là.

Et Ashley a raconté que quand elle avait 9 ans, sa maman avait eu un cancer. Parce que sa maladie lui avait fait manquer plusieurs jours de travail, elle avait été licenciée et avait perdu du même coup son assurance maladie. Elle avait dû se mettre en faillite personnelle et c'est à ce moment-là qu'Ashley a décidé qu'elle devait faire quelque chose pour aider sa maman.

Elle savait que ce qui coûtait le plus cher c'était d'acheter à manger. Donc Ashley a convaincu sa mère que ce qu'elle aimait par-dessus tout, c'était des sandwiches moutarde cornichons. Parce qu'elle savait que c'était ce qu'il y avait de moins cher.

Elle en a mangé pendant un an, jusqu'à ce que sa maman aille mieux. Et elle a dit à tout le monde, à la table ronde, qu'elle s'était engagée dans la campagne pour aider les milliers d'autres enfants du pays qui eux aussi veulent et doivent aider leurs parents.

Ashley aurait pu réagir différemment. Quelqu'un lui a peut-être dit, à un moment ou à un autre, que la cause des ennuis de sa mère, c'était, soit les Noirs qui sont trop paresseux pour travailler et vivent des allocations sociales, soit les Hispaniques qui entrent clandestine-

41. *Ibid.* p. 11.

42. Dans son autobiographie, Barack Obama consacre près de deux cent pages au récit de son expérience d'organisateur à Chicago : Barack OBAMA, *Dreams from my father. A story of race and inheritance*, New York, Times Books, 1995; réédition New York, Three River Press, 2004. Trad. française par Danièle Darneau, *Les rêves de mon père. L'histoire d'un héritage en noir et blanc, autobiographie*, Paris, Presses de la Cité, 2008 (chapitres 7 à 14, p. 187 à 394 de l'édition française dans la collection « Points »).

ment dans le pays... Mais elle a choisi un autre chemin : elle a cherché des alliés avec qui combattre l'injustice.

Bref, Ashley termine son récit et demande à chacun des autres pourquoi il s'est engagé dans la campagne. Ils ont tous des histoires et des raisons différentes. Il y en a beaucoup qui soulèvent un problème précis. Et pour finir, c'est le tour de ce vieillard noir qui n'a encore rien dit.

Et Ashley lui demande pourquoi il est là. Il ne soulève aucun point en particulier. Il ne parle ni de l'assurance maladie ni de l'économie. Il ne parle ni d'éducation ni de guerre. Il ne dit pas qu'il est venu à cause de Barack Obama. Il dit simplement : " Je suis ici à cause d'Ashley".

"Je suis ici à cause d'Ashley". À lui seul, ce déclic entre la jeune fille blanche et le vieillard noir ne suffit pas. Il ne suffit pas pour donner une assurance santé aux malades, du travail à ceux qui n'en ont pas et une éducation à nos enfants.

Mais c'est par là que nous démarrons⁴³. »

II La critique de Madame Clinton

Hillary Clinton, dans son mémoire déjà cité, développe une critique de la pensée d'Alinsky sur les communautés : « Il n'avait pas de questionnement sur l'acceptation traditionnelle du terme "communauté" comme "un groupe dont les membres occupent un territoire donné sur lequel l'ensemble des actes de la vie peuvent trouver place". La rapidité du changement social dans l'Amérique moderne n'a pas seulement remis en cause certains aspects de cette définition, elle l'a tout simplement rendue complètement inopérante⁴⁴. »

Pour Hillary Clinton, « la communauté définie territorialement n'est plus une catégorie sociétale pertinente. Le déclin du voisinage a commencé au tournant du siècle (ie au tournant du XIX^e et du XX^e siècle), ralentissant un peu pendant la grande dépression économique de 1929 et s'accéléralant après la seconde guerre mondiale. »

On imagine le dialogue complexe entre cette jeune intellectuelle et l'homme d'action qu'était Saul Alinsky. Elle théorise le caractère inopérant du concept d'une communauté définie sur la base d'un territoire. Il ressent que les identités exclusives sont toujours bien une donnée à prendre en compte.

43. Barack OBAMA, *Discours de campagne sur la question raciale aux États-Unis*, Philadelphie, 18 mars 2008.

44. Hillary RODHAM-CLINTON, *There is Only the Fight*, op. cit., p. 23.

|| Communautés et classe moyenne

À partir de la fin des années soixante, Alinsky concentrera son travail et sa préoccupation sur l'organisation de la classe moyenne. Ainsi, dans le document présentant la formation mise en place à l'IAF Institute⁴⁵, il est intéressant de noter la précision suivante : « *Les organisateurs seront formés pour travailler avec tous les groupes minoritaires : Noirs, Latinos, Portoricains, Indiens et Blancs à faibles revenus. Les organisateurs seront aussi formés pour faire un travail similaire avec les communautés de la classe moyenne.* »

Et un peu plus loin, il est indiqué : « *La formation développera la compréhension par les étudiants des universels et dénominateurs communs des principes de l'organisation, de façon à garantir qu'ils ne deviennent pas des spécialistes exclusifs de certains types d'organisations, définies sur une base ethnique, raciale ou économique.* »

|| L'ORGANISATION DU PEUPLE

128

Nicholas Von Hoffman, qui fut l'un des premiers organisateurs recruté par Alinsky, écrit dans le livre qu'il vient de publier : « *Ce qui intéressait Saul Alinsky, ce n'était pas l'organisation des communautés, c'était l'organisation du peuple*⁴⁶ ».

Ainsi, d'une certaine façon, il en est de la communauté, chez Alinsky, comme du conflit : le but affiché, revendiqué, ce n'est pas l'organisation des communautés mais la vitalité démocratique, tout comme le conflit n'est pas un but en soi, mais un outil pour faire vivre une démocratie à laquelle chacun puisse effectivement participer.

45. Saul D. ALINSKY, « Fact Sheet on IAF Training Institute », document de l'IAF, octobre 1968. Document placé en annexe de la thèse d'Hillary Clinton.

46. Nicholas VON HOFFMAN, *Radica. A Portrait of Saul Alinsky*, op. cit., p.22.