

**« Il n'y a que la lutte... »**

**Une analyse du « modèle Alinsky »**

Mémoire présenté dans le cadre de l'obtention du Bachelor of Arts degree de l'Université de Wellesley, Massachusetts.

Hillary D. Rodham

Sciences Politiques

2 MAI 1969

**CHAPITRE I**

**Saul Alinsky : un « radical »  
américain**

« The Economist » parlait d'Alinsky comme d' « un spécimen rare : le radical victorieux ». C'est l'une des descriptions les plus fades que l'on ait faite d'Alinsky en trente années de carrière, pendant lesquelles il a accumulé plus d'épithètes que de salaires. Les épithètes ne sont pas surprenantes, car la plupart des gens qui ont affaire à Alinsky éprouvent le besoin de le placer dans une catégorie pour mieux le saisir. Il est plus facile d'en découdre avec quelqu'un si, d'un point de vue idéologique, on le classe comme « fou » plutôt que de débattre des problèmes concrets qu'il aborde.

Alinsky est bien plus que l'homme qui a apporté une nouvelle approche de l'organisation communautaire. Il est le partisan de ce que beaucoup considèrent comme une philosophie sociale et politique dangereuse. Comprendre la « méthode Alinsky » (c-a-d sa méthode d'organisation), en tant que philosophie sur laquelle est fondée son action nécessite alors de comprendre l'homme lui-même.

Alinsky est né dans un taudis de Chicago, de parents russes et juifs. Ces conditions d'extrême pauvreté furent le contexte d'émergence de ses idées et de ses modes d'action. Il décrit son enfance dans l'arrière boutique de son père, où sa seule idée du

luxe était de pouvoir utiliser les toilettes sans qu'un client ne vienne frapper à la porte pour les utiliser. La ville de Chicago en tant que telle l'a aussi largement influencé :

***D'où est-ce que je venais ? Chicago. Je peux maudire et haïr cette ville, mais si quelqu'un d'autre le fait, qu'il se prépare à prendre des coups. C'est là que j'ai vécu les meilleurs et les pires moments de ma vie. Pour moi, chaque rue est pleine d'un souvenir joyeux ou d'une certaine tristesse. Dans cette rue, il y a l'église de l'évêque catholique qui a eu une grande importance dans ma vie ; plus bas une autre église où le pasteur aussi a joué un grand rôle pour moi ; et quelques kilomètres plus loin, il y a un cimetière – hum, évitez le. Beaucoup de rue de Chicago sont liées à des parts de ma vie et de mon travail. Les choses qui se passèrent ici ont eu un grand impact dans beaucoup d'autres villes. Aujourd'hui, je prends l'avion et je vole à droite à gauche pour mon travail. Mais quand un de ces coucous descend vers la « skyline » de Chicago, je sais que je suis à la maison.***

Il appelle Chicago « sa » ville : elle est pour lui le rêve américain, sa gloire comme son cauchemar. Rêve qu'il vécut en déménageant de Chicago jusqu'en Californie, puis en retournant à Chicago pour ses études.

Alinsky explique que son imagination active, nécessaire à un bon organisateur, lui vient de ses études d'archéologie. Une imagination portée sur les vestiges Incas doit pourtant faire l'expérience de problèmes sociaux avant de devenir utile dans l'organisation communautaire. L'expérience commença lorsque lui et quelques autres étudiants organisèrent une collecte de nourriture pour des mineurs affamés de l'Illinois qui se rebellaient sous la houlette de John L. Lewis et du « United Mine Workers ». Lewis devint un modèle pour Alinsky, qui apprit beaucoup des organisations de travailleurs en étant employé par Lewis durant les premières années de la « CIO »<sup>1</sup>.

Alinsky découvrit rapidement que le travail le plus difficile pour un leader était de développer une forme de rationalité dans son action directe :

***Par exemple, quand les premières actions furent menées à Flint, personne ne les avait prévues. Elles étaient clairement illégales, notamment à l'encontre du droit de propriété. Or, tandis que les leaders syndicaux se couvraient en refusant tout commentaire, Lewis eut cette formule quasi « pontificale » : « le droit au travail transcende la propriété privée ». Cela faisait sens...***

Son diplôme en poche, Alinsky obtint une bourse en criminologie, avec comme première commande une étude sur les gangs de Chicago. Il entra dans le gang de Capone, avec une position d'où il put s'apercevoir que l'organisation fonctionnait comme un quasi service public pour le peuple de Chicago. Alinsky eut une vie assez éclectique pendant les années trente : travaillant avec les gangs, levant des fonds pour les Brigades internationales<sup>2</sup>, médiatisant la condition des métayers du sud, luttant pour le droit au logement... Sa situation évolua lorsqu'en 1938 on lui offrit un poste de responsable de l'application des peines de « probation » et « parole » à la municipalité de Chicago. Sécurité. Prestige. Argent. Chacun de ces avantages aurait suffi à lui seul

à assagir des agitateurs affamés et à les faire se ranger dans l'establishment « bien-nourri ».

Alinsky rejeta l'offre et la triple menace qu'elle représentait pour une carrière dévouée à l'organisation des pauvres pour leur propre défense.

Sa première cible fut le quartier « Back of the Yards »<sup>3</sup>, à Chicago. Son élan lui vint de sa profonde haine du fascisme :

***Je suis allé à « Back of the Yards », à Chicago. C'était la « jungle », telle qu'elle était décrite par Upton Sinclair. Ce n'était pas un taudis paumé. C'était un taudis paumé de chez paumé. C'était aussi, à Chicago, le coeur des tous les mouvements fascistes naissants...Je suis allé là-bas pour combattre le fascisme. Si vous m'aviez demandé qu'elle était ma profession, je vous aurais répondu que j'étais un anti-fasciste professionnel.***

Ses valeurs et sa lutte contre l'autoritarisme, le racisme et l'oppression furent la justification idéologique de ses premiers pas vers l'organisation des quartiers et la construction d'une théorie de l'action.

Entre 1938 et 1946, Alinsky raffina ses méthodes et étendit sa théorie, jusqu'à la parution de son premier livre, *Rules for Radicals*. Compte-tenu du profil d'Alinsky, mi-activiste, mi-théoricien, plus de la moitié du livre est consacrée aux tactiques de constitution des organisations populaires. Le livre commence par une question : qu'est-ce qu'un Radical ? C'est une question fondamentale pour Alinsky, qui se voit lui-même comme tel.

Voici sa réponse : « *Il y a des gens qui jettent un nouveau pont entre le nationalisme chauvin révolu et la perspective d'un seul peuple uni à travers le monde (« a people of the world »).* »

Même si ce livre a été écrit juste après la seconde guerre mondiale, qui a profondément marqué Alinsky, sa croyance en la démocratie américaine y est restée intacte:

***Les Américains sont, à l'origine, des révolutionnaires et des travailleurs, et ils le sont restés. La confrontation entre radicaux, conservateurs et libéraux, pose la question la plus fondamentale de l'histoire politique des Etats-Unis : qu'est-ce que l'Amérique ? Comment le peuple d'Amérique se vit-il ? Il y a un certain nombre d'Américains, assez peu, qui ont un fort sentiment d'appartenance au peuple. Ils savent que c'est le peuple qui fait vivre le rêve de la démocratie. Ceux-là sont les radicaux, et la seule façon de les comprendre est de comprendre ce que signifie ce sentiment de vivre pour et avec le peuple.***

Ce qu'Alinsky veut dire par « *ce sentiment de vivre pour et avec le peuple* » est simplement le fait pour une personne de tenir au peuple plus qu'à elle-même. Il illustre ce sentiment par une série d'exemples, dans lesquels il se pose ce genre de questions :

*« Alors comme ça, tu es blanc, né ici, et protestant. Est-ce que tu aimes les gens? »*

Puis il procède à une démonstration selon laquelle les protestants, les catholiques irlandais, les juifs, les noirs ou les mexicains ont une piètre vision de l'égalité. Cette technique de la confrontation, dans l'écriture d'Alinsky, implique un grand nombre de ses lecteurs, qui se reconnaissent dans au moins l'un des personnages qui y sont dénoncés. Après avoir confronté le lecteur à sa propre hypocrisie, Alinsky définit le radical américain comme *« ...la personne qui croit réellement en ce qu'elle dit, pour qui le bien commun est la plus grande des valeurs, et qui croit pleinement en l'humanité. »*

Alinsky fait une relecture de l'histoire américaine, en s'intéressant tout particulièrement aux hommes qu'il appellerait rétrospectivement des « radicaux ». Il confronte ses lecteurs à la façon dont les Américains ont synthétisé les racines étrangères du radicalisme, du marxisme, du socialisme utopique, du syndicalisme et de la révolution française avec leurs propres conditions et expériences :

### ***Où sont les radicaux américains?***

***Ils étaient avec Patrick Henry dans le « Hall of Burgesses » de Virginie<sup>4</sup>, avec Sam Adams à Boston<sup>5</sup>, avec ce frère de tous les Radicaux américains, Tom Paine, lors de la publication de « Common Sense » et des jours sombres de la Révolution américaine...***

***Les Radicaux Américains luttèrent dans les colonies pour que le Bill of Rights fasse partie de notre Constitution. Ils furent du côté de Tom Jefferson dans la première grande bataille entre les « Tories » d'Hamilton et le peuple américain. Ils fondèrent les « LocoFocos »<sup>6</sup> et y combattirent.***

***Ils étaient dans les premières manifestations ouvrières américaines, et ils luttèrent pour la distribution des terres de l'Ouest au peuple plutôt qu'à quelques uns...***

***Ils étaient dans l'ombre des souterrains, et rejoignirent la lumière à Harpers Ferry, aux côtés de John Brown<sup>7</sup>...***

***Ils étaient avec Horace Mann, luttant pour l'éducation populaire...Ils fondèrent le Mouvement des Travailleurs Américains (American Labor)...***

***Nombre de leurs actes ne sont et ne seront jamais inscrits dans l'Histoire des États-Unis.***

***Ils étaient avec les crasseux pendant la catastrophe du « Dust Bowl »<sup>8</sup>, à suer avec les métayers.***

***Ils étaient du côté des « Okies »<sup>9</sup>, face au « Comité de vigilance de Californie ». Ils se dressèrent contre les foules meurtrières et les lynchages.***

***Ils étaient, et sont aux piquets de grève, fixant sans baisser le regard les faces menaçantes et rougeaudes des policiers.***

***On trouve les Radicaux Américains partout où les Etats-Unis font un pas vers la réalisation de leur rêve démocratique. Là où les coeurs de l'Amérique se brisent, là étaient et sont toujours les Radicaux. L'Amérique s'est élevée en s'appuyant sur ses Radicaux. L'espoir et le futur de l'Amérique reposent sur ses Radicaux.***

Des mots comme ceux-là, accentués par sa personnalité haut en couleur, permirent à Alinsky de tenir un « séminaire sur le trottoir » en 1968 pendant la Convention du Parti Démocrate, à Chicago<sup>19</sup>. Il réunit autour de lui, à la manière de Socrate, un groupe de jeunes manifestants au coin des rues de « Michigan » et de « Bilbo », pour leur raconter qu'ils étaient une nouvelle génération de Radicaux.

Alinsky tenta d'englober toutes ces personnalités qu'il décrivait comme « radicales » dans une vision du monde idéologiquement structurée :

***Que veut le Radical? Il veut un monde dans lequel chaque individu est reconnu...un monde fondé sur la morale de l'humanité...Le Radical croit que les peuples devraient tous avoir un bon niveau de vie (nourriture, logement, santé)...Le Radical place les droits de l'Homme bien au-dessus du droit de propriété. Il est pour une éducation gratuite et universelle, fondement de la société démocratique.***

***La démocratie est pour lui « working from the bottom up » (un travail de la base vers les échelons supérieurs). Le Radical croit pleinement en l'égalité des chances, sans distinction de race, de couleur ou de croyance.***

La plupart de tout ce que professe Alinsky ne sonne pas très « radical ». Ses mots sont ceux utilisés dans nos écoles et nos églises, ou par nos parents et leurs amis, voire par nos pairs.

La différence est qu'Alinsky croit réellement en eux, et considère qu'il est nécessaire de changer les structures actuelles de nos vies afin de mieux les accomplir.

Il y a beaucoup d'inconstance dans la pensée d'Alinsky, ce qu'il reconnaît d'ailleurs lui-même. Il croit que la vie est inconstante et que l'on doit être souple pour en appréhender toutes les facettes. Ses textes reflètent ce goût de l'inconstance dans son approche de l'organisation. Ils suggèrent également la place d'Alinsky dans la lignée des Radicaux américains. Afin de discuter cette place, il est nécessaire d'étudier sa propre définition de « Radical », fondée sur une « force psychologique » et un « engagement », et de considérer les usages courants de ces expressions.

Même s'il y a désaccord, parmi les chercheurs et parmi les Radicaux eux-mêmes, sur la définition de « Radical », on peut y trouver suffisamment de points communs pour en donner une « définition générale ».

Un Radical est quelqu'un qui prône des changements importants et rapides dans les lois existantes et les méthodes de gouvernement. Ces changements s'attaquent à des problèmes politiques qui, en termes marxistes, sont le fruit de comportements ou d'attitudes humaines. Les Radicaux ne sont pas intéressés par l'amélioration des symptômes du déclin mais par la transformation profonde des causes sociales de ces problèmes. Le Radicalisme *« prône la raison plutôt que la révérence, même si les Radicaux ont souvent été les plus impétueux et les moins raisonnables des hommes. »*

L'un des plus grands fondements du radicalisme moderne est la foi en la raison humaine et la possible perfectibilité de l'homme, issue du siècle des Lumières. Cette foi dans l'amélioration continue de l'homme était et est dominée par les valeurs des révolutions française et américaine, et profondément influencée par la révolution industrielle car la révolution industrielle a conduit le radicalisme à appréhender des problèmes urbains. Alinsky est attaché à l'ensemble de ces problématiques et de ces principes, mais il ne prône pas le changement immédiat. Il réalise que les objectifs des radicaux doivent être parfois atteints par des voies non-radicales voire parfois « anti-radicales ». Pour Alinsky, un voie « non-radical » signifie la traditionnelle quête du pouvoir pour changer une situation existante. C'est pourquoi, pour mieux comprendre le Radicalisme d'Alinsky, il nous faut examiner son attitude envers le pouvoir.

Le mot-clé d'une organisation de type « Alinsky » est le mot « *pouvoir* ». Comme le dit lui-même Alinsky : *« Aucune personne ou organisation ne peut négocier sans un pouvoir de contrainte. »* La question est : comment acquérir le pouvoir ? La réponse d'Alinsky est l'organisation : *« Essayer de s'appuyer sur la bonne volonté plutôt que sur le pouvoir dans une négociation serait tenter quelque chose que le monde n'a jamais connu.(...) Rappelez-vous que, pour être efficace, même la bonne volonté doit être mobilisée en une unité de pouvoir. »*

L'un des obstacles, lorsque l'on prône la mobilisation pour le pouvoir, est la défiance populaire vis à vis de l'accumulation du pouvoir. Comme John Kenneth Galbraith l'explique dans son ouvrage American Capitalism, les Américains sont pris dans un paradoxe quant à leur vision du pouvoir, *« parce cela soulève évidemment des problèmes lorsqu'une communauté exècre le pouvoir et sa possession, tout accordant malgré tout une certaine valeur à son existence. »* Alinsky souligne ce paradoxe et met en garde nos langues qui parfois trompent nos esprits :

***Nous sommes pris dans une confusion sémantique. Le mot « pouvoir » a, à travers les âges, acquis la sinistre connotation d'un mal corrompu, d'un machiavélisme immoral et malsain, d'une fantasmagorie des profondeurs...(Dan Dodson, in « The Church, POWER and Saul Alinsky »)***

Alors que, pour Alinsky, le pouvoir est *« l'essence de la vie, la dynamique de la vie »*, que l'on le retrouve dans *« la participation active des citoyens tirant vers le haut et apportant une force unifiée au but commun de l'organisation... que ce soit pour changer les choses ou s'opposer à leur changement. »*

Alinsky explique que ceux qui souhaitent changer les choses doivent développer une organisation fondée sur la masse et être préparés au conflit. C'est un neo-hobbesien, qui s'oppose à la mystique consensuelle que l'on retrouve partout en politique ; pour lui, le conflit est la route vers le pouvoir. Ceux qui possèdent le pouvoir veulent le garder et l'étendre. Ceux qui désirent un changement dans l'équilibre du pouvoir manquent généralement des attributs traditionnels de l'argent et du statut, c'est pourquoi ils doivent se mobiliser en nombre. Or, les groupes mobilisés qui représentent des intérêts divergents seront naturellement en conflit, ce qu'Alinsky considère comme un aspect sain et nécessaire d'organisation communautaire. Il est conforté dans ses pronostics par des chercheurs tels que Lewis Coser, qui souligne, dans The Functions of Social Conflict, que :

***Le conflit contribue à l'établissement et l'affirmation du groupe. Il maintient ses frontières par opposition au reste du monde social.***

Afin de parvenir à un monde sans frontières, il semble essentiel pour de nombreux groupes de fortifier leurs identités, tant au sein de leur propre communauté que dans leurs relations avec l'environnement extérieur. Tel a été le fondement historique des mouvements communautaires, notamment parmi les Afro-américains.

L'organisateur joue un rôle important en précipitant et en canalisant le comportement conflictuel d'une communauté. Selon Alinsky, l'organisateur :

***...est là pour changer la vie d'une communauté en particulier. Sa principale fonction est de servir d'agent abrasif pour exacerber les ressentiments des membres de la communauté ; attiser l'hostilité latente de nombreuses personnes pour lui donner libre cours...offrir un cadre dans lequel peuvent s'exprimer les frustrations du passé ; créer l'occasion d'en finir avec la culpabilité - non assumée - d'avoir accepté une situation humiliante pendant si longtemps.***

***Quand ceux qui représentent le statu quo vous étiquettent comme « agitateur », ils sont dans le vrai, dans le sens où, littéralement, votre fonction est d'agiter la zone de conflit.***

Cette approche se réclamant du conflit a déchaîné les réactions. La plupart de critiques comparent les tactiques d'Alinsky avec celles de groupes haineux tels que les lyncheurs, qui eux aussi « excitent le ressentiment des gens. »

Alinsky répond à ces critiques en leur rappelant la différence entre « libéral » et « radical » : le libéral refuse la lutte au nom des objectifs qu'il professe. Pendant sa première expérience d'organisation, dans le quartier de Back of the Yards, il s'opposa à de nombreux libéraux qui, même s'ils se reconnaissaient dans les objectifs annoncés, rejetaient ses tactiques. D'après Alinsky, ils étaient « *comme les gars qui, pendant la révolution américaine, disaient : L'Amérique doit être libre...mais sans effusion de sang* ». Quand les habitants de Back of the Yards se battaient sur la question des abattoirs, ils luttèrent pour leurs emplois et pour leurs vies.

Malheureusement, la rhétorique guerrière peut cacher les aspects constructifs des conflits qu'orchestre Alinsky.

De plus, pour favoriser la formation d'une identité, le conflit entre les groupes joue un rôle social en déclenchant un processus à travers lequel les intérêts sont conciliés. Déclencher un conflit est un risque, car rien ne garantit qu'il restera contrôlable. Alinsky reconnaît qu'il prend un risque, mais il croit que le jeu en vaut la chandelle si le conflit débouche sur une restructuration des relations, fondée sur la liberté d'échanges entre des hommes égaux. Ce n'est qu'à travers l'égalité qu'un homme peut déterminer sa propre position sociale.

Le concept d' égalité sociale est l'une des pierres angulaires de la morale sociale d'Alinsky, qui considère que les hommes comme les nations agissent d'abord pour défendre leurs propres intérêts, puis rationalisent leur action sous un jour plus idéaliste. Il pense que ce n'est qu'en nous acceptant tels que nous sommes « vraiment » que nous pouvons pratiquer une « vraie » morale :

***Il y a deux routes vers toute chose : une route basse et une route haute. La route haute est la plus facile d'accès. Tu parles de principes et tu es angélique vis à vis des choses que tu ne pratiques pas. La route basse est la plus difficile. Sa tâche est de maquiller un comportement égoïste en position morale. Nous nous sommes comportés moralement dans le monde, ces dernières années, parce que nous voulions que les peuples du monde soient de notre côté. Quand tu as une bonne position morale, regarde son envers pour y voir de quel intérêt elle découle...***

Le cynisme de ce point de vue reste mitigé, du fait que j'aborde la question de la moralité chez Alinsky qui concevait que l'idéalisme puisse s'accorder avec des intérêts personnels. Mais il croyait que l'homme qui tente d'agir dans le monde-tel-qu'il-est ne doit pas être bercé par les illusions du monde-tel-qu'il-voudrait-qu'il-soit. Alinsky se réclame d'une position de « relativisme moral » qui repose sur la croyance en de possibles manifestations de la bonté de l'homme. Il croit que, si les hommes étaient libres de vivre sans peur et sans envie, ils pourraient vivre en paix. Il croit également que seuls les hommes possédant à la fois une connaissance de leur propre valeur et un respect de la collectivité humaine seront capables de créer ce nouveau monde.

Par conséquent, la plus grande force soulevée par Alinsky vient de l'effet qu'a eu, sur les hommes qu'il organisait, le fait d'appartenir à un groupe travaillant dans un but collectif. La frustration s'est muée en confiance quand les hommes ont reconnu leurs capacités à contribuer à l'effort commun. Le sens de la dignité est particulièrement crucial dans l'organisation des pauvres qu'Alinsky alertait quant aux programmes qui s'attaquaient uniquement à leur pauvreté « économique ».

Les programmes sociaux, depuis le New Deal, n'ont ni contribué au développement des quartiers pauvres ni même permis aux pauvres de s'aider eux-mêmes. Un cycle de dépendance a été créé, enfermant ses victimes dans la résignation et l'apathie. Pour dramatiser ses avertissements aux pauvres, Alinsky proposait d'envoyer des noirs



habillés en costumes traditionnels africains pour accueillir les volontaires de « VISTA »<sup>11</sup> à Chicago. Cette action aurait dramatisé les couleurs colonialistes et la mentalité des « peace corps » des programmes contre la pauvreté.

Alinsky s'intéresse aux gens qui se prennent en main sans appels inutiles aux amateurs d'assistance. Charles Silberman, dans son livre Crisis in Black and White, décrit la motivation d'Alinsky et sa foi en les gens :

***La différence entre Alinsky et ses ennemis est qu'Alinsky croit réellement en la démocratie ; il croit vraiment que les impuissants, les pauvres, les ignorants peuvent régler leurs propres problèmes si on leur en donne la chance et les moyens : il croit réellement que les pauvres et les profanes, pas moins que les riches et les sachants, ont le droit de décider comment leurs vies doivent être conduites et quels services doivent être mis à leur disposition, plutôt qu'administrés comme à des enfants.***

La foi en la démocratie et dans la compétence du peuple est typiquement américaine, et beaucoup pourraient douter de sa radicalité. Pourtant, la croyance et la dévotion d'Alinsky sont radicales ; la démocratie est toujours une idée radicale dans un monde où l'on confond souvent les images et les réalités, les mots et les actions. La foi d'Alinsky en une « self-interested democracy » (*démocratie d'intérêt direct*) unifie ses visions de l'usage d'un modèle d'organisation fondé sur le pouvoir et le conflit, ainsi que sa position quant à la morale et l'action sociale dans la philosophie qui sous-tend sa méthodologie.

## **CHAPITRE II**

### ***La « méthode d'organisation » d'Alinsky :***

#### ***trois cas d'étude***

La méthode développée par Alinsky comporte deux éléments distincts. Le premier, la protestation « façon Alinsky », est « *un mélange explosif entre une discipline rigide, un certain art de la mise en scène, et un instinct de militant de la rue pour exploiter sans pitié les faiblesses de son ennemi.* »

Le second, conçu d'après des méthodes syndicales d'organisation, implique un travail approfondi de reconnaissance des intérêts, de recherche de leaders autochtones (issus

du milieu), et de construction d'une organisation dont le pouvoir est perçu comme légitime par la communauté dans son ensemble.

Il est difficile de parler de ces deux composantes séparément, car elles sont toutes deux mêlées au sein d'un même modèle organisationnel en fonction des circonstances. Certaines situations appellent une action énergique, « frotter les mécontentements à rebrousse-poil », quand d'autres nécessitent une action orchestrée par des leaders aux faits de ressentiments bien définis.

Une autre caractéristique de la « méthode Alinsky », telle qu'elle est mentionnée dans le chapitre précédent, est l'utilisation du langage militaire. Comme le fait remarquer Silberman, un tel langage est utilisé dans les groupes engagés dans une lutte de type « guerrière » car

***...le seul moyen de bâtir une armée est d'obtenir quelques victoires. Mais comment gagner une bataille avant d'avoir une armée ? La seule méthode connue à ce jour est la guérilla : éviter une bataille en rase campagne où les forces seraient déployées et où les faiblesses de la nouvelle armée seraient visibles, et se concentrer plutôt sur des tactiques de type « hit-and-run » (frapper et cavalier), afin d'obtenir des victoires, certes petites, mais toujours mesurables. D'où l'emphase et la dramatisation de ces actions, telles les parades et les frappes éclair, dont l'objectif principal est de créer un sens de la solidarité et de la collectivité chez les combattants.***

Même si la constitution d'une communauté solidaire et la guerre pour les « sans-pouvoir » menée par Alinsky ont été récupérées par l'Etat fédéral, dans le cadre de son programme de lutte contre la pauvreté, il subsiste une perpétuelle méfiance quant aux tactiques qu'il a utilisées.

Comme cela a été suggéré, on ne peut développer aucun modèle préconçu pour décrire ses efforts organisationnels. On peut, cependant, faire une liste de critères généraux qui discernent une organisation de type « Alinsky » :

1. Elle s'appuie sur la tradition locale, le leadership local et autochtone, les organisations et les agences locales, et, pour faire court, les résidents locaux.
2. Sa force et son énergie proviennent de l'intérêt direct des résidents locaux pour leur bien-être personnel et celui de leurs enfants.
3. Son programme d'actions est développé main dans la main avec l'organisation du conseil de la communauté. Le programme est constitué d'une série d'accords communs débouchant sur le développement de l'organisation locale.
4. C'est un programme émanant des résidents locaux, qui est porteur de la participation directe de pratiquement toutes les organisations existantes dans une zone précise. Il implique une participation individuelle épisodique des citoyens ;

un flot constant d'activités quotidiennes des volontaires, et une mobilisation d'un grand nombre de petits comités chargés d'objectifs spécifiques à court-terme.

5. Le programme souligne constamment les relations fonctionnelles entre les différents problèmes présents, ce qui fait de lui un tableau aussi étendu que l'horizon social de la communauté. Il évite, à tout prix, les actions segmentées qui pourraient nuire à son attractivité et limiter ses adhérents à quelques fragments de la population locale.
6. Il reconnaît qu'une société démocratique est de celles qui sont sensibles aux pressions populaires, et que, par conséquent, il faut soi-même s'appuyer avec pragmatisme sur de telles pressions. Pour la même raison, il ne craint pas la controverse.
7. Il se concentre sur la participation des autochtones qui, même s'ils ne sont pas des leaders à l'origine, peuvent le devenir.
8. Il donne la priorité au sens de l'intérêt direct. L'addition de ces différentes forces d'intérêts directs peut tirer en une seule direction, mener vers le bien commun et respecter l'autonomie de chacun.
9. L'organisation s'auto-finance après approximativement trois ans. Ce n'est pas seulement la preuve de son caractère représentatif (dans le sens où les habitants soutiennent financièrement leur propre organisation), c'est aussi la preuve de son indépendance : « la capacité de subvenir à ses propres besoins ».

Mais parler des tactiques d'Alinsky sans parler de ses actions serait comme parler des théories actuelles sur les relations internationales sans même aborder le Vietnam.

Nous étudierons donc trois des organisations qu'Alinsky contribua à bâtir.

La première est le Conseil de Quartier de Back of the Yards, qui est le prototype de l'organisation de communauté vers la fin des années trente. L'implication d'Alinsky dans le Conseil mena à la création de la Fondation des Zones Industrielles (IAF), qui coordonna d'autres organisations.

L'une de ces organisations les plus importantes était l'Organisation de Woodlawn, un groupe de la communauté noire de Chicago. Alinsky rencontrait fréquemment les noirs, qui considéraient ses efforts comme un exemple de plus des jeux de politique et de pouvoir prisés par l'homme blanc. Il répondait à ces critiques en disant que : « *les lunettes de soleil, le Swahili et la nourriture de l'esprit ne donneront pas le pouvoir aux noirs.* »

Enfin, nous étudierons les problèmes impliqués par l'organisation de la communauté noire de Rochester, dans sa confrontation avec la compagnie Kodak.

**LE CONSEIL DE QUARTIER DE « BACK OF THE YARDS »** de Chicago et les conditions de vie déplorables dans « The Yards ». Ce quartier, « Back of the Yards », était le fruit d'un mariage bigame avec l'industrie des abattoirs et l'Eglise catholique. Les abattoirs fournissaient des emplois, et l'Eglise pourvoyait aux besoins sociaux et spirituels de ses ouailles. Les vagues successives d'immigrants polonais, slovaques et irlandais avant la première guerre mondiale, puis mexicains par la suite, apportèrent à la fois leur lot de nouveaux travailleurs et de nouvelles ouailles. Vague après vague, les salaires furent diminués, et l'Eglise fut divisée par des querelles nationalistes. Le marasme économique allait de paire avec des problèmes de surpopulation, d'insalubrité, de voiries non pavées, de manque de loisirs, de forts taux de criminalité et de délinquance. Enfin, les écoles n'étaient pas à la hauteur.

Alinsky se souvient de « Back of the Yards » comme du pire des taudis américains, « *bien pire qu'Harlem* ».

Les expériences d'Alinsky à Back of the Yards formèrent la base de son approche de l'organisation, mais elles sont difficiles à retracer. La plupart des informations relatives au rôle d'Alinsky dans la formation du Conseil de Quartier proviennent d'Alinsky lui-même. Il en parle à la troisième personne dans son livre Rules for Radicals, et il est toujours prêt à se remémorer cette expérience. Le travail d'Evelyn Zygmuntowicz sur la formation du Conseil, qui est considérée comme « faisant autorité » d'après les actuels membres du Conseil, ne mentionne pas une seule fois Alinsky, excepté dans sa bibliographie. Quand on demande à Alinsky la raison de cette omission dans les travaux de Zygmuntowicz, il l'attribue à son « *grand succès dans la formation d'une organisation qui n'avait pas besoin de [lui]* ». Qu'Alinsky ait participé à cette organisation, et que sa participation ait conduit au développement d'une stratégie d'organisation est

The Jungle, roman d'Upton Sinclair, concentre son attention sur les parcs aux bestiaux incontestable. Il est généralement admis chez les organisateurs, les journalistes et les chercheurs, qu'Alinsky fut la force motrice qui sous-tendit la lutte. Un examen plus approfondi des documents disponibles confirme cette hypothèse.

L'organisation de « Back of the Yards » commença par une rencontre dans le local YMCA pour planifier un programme de développement des loisirs pour la communauté. Avant cette rencontre du Printemps 1939, « Back of the Yards » avait déjà été le théâtre de nombreux projets initiés par les nouveaux bailleurs, l'Eglise et les syndicats.

Le Comité des Ouvriers des Abattoirs, une organisation affiliée au CIO, commença à organiser les employés de Swift, Armour, Wilson et des autres abattoirs. Cette opposition montante a, semble-t-il, été anticipée dès la fin des années trente car de nombreuses entreprises commencèrent à quitter le quartier. Le succès du syndicat encouragea les gens, à l'intérieur comme à l'extérieur de la communauté. Un travailleur social, extérieur à la communauté, initia la rencontre au local YMCA, de laquelle émergea un « Appel au Congrès de la Communauté » :

***Depuis 50 ans, nous attendons que quelqu'un nous offre une solution, mais rien n'a changé. Aujourd'hui, nous savons que c'est à nous de faire face et de résoudre nos propres problèmes. Nous savons ce que l'insalubrité, le chômage, et la délinquance juvénile veulent dire ; et nous sommes maintenant sûrs que s'il existe un moyen de s'en sortir, nous pouvons et nous devons le trouver.***

***Nous avons arrêté d'attendre. Nous, les prêtres, les partons et les syndicats avons formé le Conseil de Quartier de « Back of the Yards ». Ce Conseil invite les représentants de toutes les organisations - religieuses, sociales, fraternelles, patronales et syndicales - à participer à une conférence (...) pour évoquer des actions conjointes qui pourraient efficacement combattre les fléaux de la maladie, de l'insalubrité, du crime et du châtement.***

Alinsky, qui participa à la rédaction de l'Appel, utilisa encore une fois son approche en termes d'intérêts particuliers, afin de convaincre la communauté que son seul espoir était de travailler en commun. Par exemple, il n'approcha jamais les prêtres catholiques en termes d'éthique chrétienne, mais sur la base de leurs intérêts, tels que l'influence de l'Eglise et même sa propriété physique. La vision par Alinsky de l'Eglise Catholique comme « *facteur dynamique d'intégration dans l'expérience et la vie des gens* » lui valut le soutien du révérend Bernard J. Shiel, évêque auxiliaire de Chicago. Ce soutien permit de dépasser les conflits nationalistes au sein de la communauté catholique. Puis l'hostilité entre l'Eglise et les syndicats fut écartée dès l'instant où ces deux organisations reconnurent la nécessité de coopérer. Cependant, une question fondamentale demeurait : « coopération », pour quoi faire ?

Le règlement du Conseil (adopté en Mai 1939) statuait avec idéalisme que :

***...cette organisation est fondée sur l'objectif d'unifier toutes les organisations de la communauté connue sous le nom de « Back of the Yards », afin de promouvoir le bien-être de tous les résidents de cette communauté, sans distinction de race, de couleur, ou de confession, et de leur garantir l'accès à la santé, au bonheur et à la sécurité, au travers du mode de vie démocratique.***

Alinsky se rappelle de l'atmosphère qui régnait alors dans le quartier:

***...un sacré trou de haine...***

***Quand les gens parlent de « Back of the Yards » aujourd'hui, certains utilisent des termes comme « mettre les rancunes à vif » pour décrire la méthode d'organisation. Maintenant, est-ce que vous pensez que, quand je suis arrivé là-bas, ou quand je me rends dans une communauté noire aujourd'hui, je leurs dis qu'ils sont discriminés ? Vous pensez que j'y vais pour les mettre en colère ? Vous ne pensez pas qu'ils ont déjà suffisamment de rancœurs, et à quel point ça peut les secouer...***

***Qu'est-ce qu'il se passe quand on y va ? On dit : regardez, vous n'avez pas à prendre les choses telles qu'elles sont ; vous pouvez y changer quelque chose.***

***Vous pouvez avoir des emplois, vous pouvez briser la ségrégation. Mais vous avez besoin du pouvoir pour faire ça, et vous ne l'aurez que grâce à l'organisation. Parce que le pouvoir ne va qu'à deux pôles : ceux qui ont de l'argent ; ceux qui ont des gens. Vous n'avez pas d'argent, alors vos propres gars sont votre seul moyen d'y changer quelque chose... Vous vous bougez. Et d'un seul coup, vous faites face.***

***C'est ce qui s'est passé à « Back of the Yards ».***

« Faire face » a cependant pris du temps.

Le Conseil de Quartier avait deux buts principaux, qui furent catapultés dans une lutte de pouvoir avec les compagnies qui tenaient les abattoirs : obtenir la sécurité financière et améliorer l'environnement local. L'activité fut paralysée pendant la deuxième guerre mondiale, parce qu'il n'y avait que de petits groupes qui étaient prêts à suivre John L. Lewis (*le fondateur de la CIO*) et à rompre la trêve de l'effort de guerre. Pendant la guerre, le Conseil consolida ses soutiens parmi les groupes qu'il était sensé représenter. L'organisation des patrons, par exemple, faisait partie des membres du Conseil, mais elle n'exista pas en tant que telle avant la création en 1945 de l'Association des Entrepreneurs de Back of the Yards. Les habitants du quartier restaient mutuellement informés des actions des uns et des autres grâce au Journal de Back of the Yards.

Ce journal existe toujours, sur la base de la coopération entre son directeur et un bureau spécial de « gouverneurs » représentant le Conseil et contrôlant la politique rédactionnelle.

L'organisation du Conseil et ses premières réussites dans la consolidation du pouvoir impressionnèrent particulièrement l'évêque Sheil. Lors du premier Congrès annuel de la Communauté, en 1940, il la décrivit comme « *l'une des plus vives démonstrations du processus démocratique que j'ai jamais observée.* » L'évêque Sheil présenta Alinsky à Marshall Field avec enthousiasme, et ce dernier suggéra à Alinsky d'exporter son modèle et ses idées vers d'autres régions du pays, en créant une fondation exonérée d'impôts. Quand Alinsky fut convaincu que Field ne voulait pas simplement le voir quitter Chicago, il accepta le rôle d'« *executive director* » de la toute nouvelle Fondation des Zones Industrielles (*Industrial Areas Foundation - IAF*), qui fut fondée avec un capital de 15 000 dollars.

Le Conseil retrouva de la vigueur après la seconde guerre mondiale, en soutenant la grève des abattoirs de 1946, donnant ainsi l'occasion à l'organisation d'apporter une aide financière, médicale et morale aux grévistes. Les Eglises, coordonnées par le Conseil, ouvrirent des soupes populaires et des centres médicaux pour les enfants ; les patrons assuraient la nourriture ; les bailleurs fermaient les yeux sur les loyers impayés ; les médecins offraient leurs services gratuitement. La communauté sortit de la grève avec une assise plus forte chez les travailleurs et une voix plus puissante pour le Conseil.

Le gouvernement de l'Etat de l'Illinois entendit cette voix quand le Conseil vota en 1948 une grève du paiement des impôts sur les salaires, pour lutter contre sa proposition de diminuer les fonds d'aide sociale aux quartiers. Quand il abandonna finalement sa proposition, le gouvernement admit « *avoir été influencé* » par la pression du public (coordonnée par le Conseil).

Tandis que la sophistication politique du Conseil s'améliorait, il quitta le niveau tactique des manifestations de solidarité de la communauté, des pressions publiques, et des menaces d'ostracismes brandies contre les habitants qui refusaient de coopérer. En 1949, dans une confrontation avec la Commission Municipale d'Hygiène, le comité du Conseil spécialisé dans l'habitat compila suffisamment de statistiques pour effrayer les autorités municipales et menaçait de les divulguer à la presse. Comme la menace est souvent une action efficace en soi, les maisons furent réparées.

Le Conseil mena également une action en justice contre la Compagnie des Chemins de Fer de Pennsylvanie, au titre des dommages subis par les habitants du fait de la fumée des engins et contre les abattoirs au titre de la puanteur qu'ils rejetaient dans l'air. La Compagnie des Chemins de Fer fut condamnée à verser une amende et les abattoirs furent contraints de construire des baraquements pour entreposer leurs ordures.

En plus de chacune de ces diverses actions, le Conseil assurait une fonction pédagogique en expliquant attentivement chaque projet aux habitants. Occasionnellement, le processus pédagogique était une fin en soi, comme dans le cas où le Conseil lança une campagne d'information sur la nutrition. Pendant le Printemps 1945, la nutrition était abordée en réunions syndicales, pendant les sermons du dimanche et dans les réunions scolaires. Aucun habitant ne pouvait faire un pas dans le quartier sans qu'on lui rappelle de bien prendre son jus d'orange. Le plus souvent, le programme pédagogique était conduit dans le cadre d'actions particulières, telle que la création d'une organisation locale de crédit. Mêmes si c'étaient des experts financiers qui géraient les opérations de crédit, l'organisation était dirigée par des membres du Conseil qui devenaient des experts à part entière en apprenant sur le tas.

L'importance de la participation populaire aux actions du Conseil, essentielle pour un projet communautaire, fut mentionnée dans le rapport annuel de son Secrétariat Exécutif:

***Alors que les réussites du Conseil sont grandes en elles-mêmes, souligner la réussite individuelle de chacun est le fil rouge du plus grand objectif auquel nous nous attelons,(...) l'élément fondamental de la démocratie : la participation. Je veux dire la reconnaissance par les gens que la démocratie est un mode de vie qui ne peut être soutenu que par eux-mêmes. Ce n'est que quand les gens admettent que la décision, le droit et le devoir de construire leur vie est entre leurs mains que la démocratie s'étend et grandit. C'est pourquoi la devise du Conseil de Quartier de « Back of the Yards » est : « Nous, le peuple qui bâtissons notre avenir. » C'est pour cette raison que je vous demande de ne jamais oublier que la moindre réussite dont je fais l'inventaire ce soir a derrière elle l'histoire de la***

***participation, de la lutte et de l'éveil d'une passion brûlante pour la justice et la fraternité chez des milliers d'entre nous.***

Pendant les trente dernières années, l'espoir soulevé par la devise du Conseil est souvent devenu réalité, lorsque le pouvoir émanant de la communauté de « Back of the Yards » influença la ville, l'Etat, et même la Nation. Pourtant, une grande partie de cette influence ne vint pas tant de cette « passion brûlante » que de son plus illustre membre : le maire Richard J. Daley.

L'accession de Richard Daley au poste de maire, au début des années cinquante, coïncide curieusement avec la montée en puissance des pouvoirs du Conseil. Beaucoup de membres de son équipe étaient des membres du Conseil et partageaient la loyauté du maire envers leur quartier. Quoi que l'on puisse dire à propos de Daley, il a une authentique préoccupation pour les hommes (blancs?) « oubliés », et il fait presque écho à la rhétorique d'Alinsky lorsqu'il parle du Conseil. Ainsi disait-il en 1966 :

***...Si j'avais dans chaque quartier, dans chaque communauté, une organisation comme la vôtre, nous aurions une bien meilleure ville...Les efforts pour régler nos problèmes doivent venir du leadership de la communauté, qui est parfaitement illustré dans votre grande organisation. Le leadership et la solution doivent venir d'une volonté du peuple de participer à la résolution de ses propres problèmes. Aucun gouvernement ne réglera seul ces problèmes...***

***...Quel beau tableau de l'essence finale du gouvernement Américain cela présente. Les hommes d'affaire, les chefs religieux, les enseignants, tous assis les uns près des autres, tous cherchant des réponses, essayant d'aider au mieux leur communauté.***

De tels mots venant de l'Establishment politique de Chicago sont un anathème lancé contre Alinsky, non seulement à cause de son habituelle prose anti-establishment, mais aussi du fait des conditions actuelles de Back of the Yards. La *lower class* des travailleurs blancs se sent menacée par l'accélération du changement social. Ils ont peur de perdre leurs emplois avec l'automatisation, et leurs maisons avec l'immigration noire. La capacité du Conseil à répondre à la plupart des besoins des habitants a verrouillé le quartier de telle façon que peu de résidents le quittent. Une critique de la méthode d'Alinsky est que l'organisation d'une communauté aussi forte tend à « *arrêter le temps* » dans le quartier, retardant ainsi ses développements sociaux et politiques.

Les manifestations collectives d'un tel retard sont les politiques réactionnaires et ségrégationnistes. Alinsky aperçut de telles tendances pendant l'Automne 68, quand, en marchant dans le quartier, il vit les affiches de Wallace<sup>12</sup> et les slogans du « White Power » placardés sur les palissades et les pare-chocs des voitures.

Le travailleur social du Conseil, Phyllis Ryan, attribue cette réaction aux jeunes résidents qui souvent ne connaissent rien du Conseil et de son credo universaliste. Alinsky se souvient que beaucoup des jeunes gens du quartier avaient formé une ligue



crypto-fasciste à la fin des années trente. Il a déjà lutté à la fois *contre* et *pour* eux, et sera peut-être appelé à le faire encore.

## L'ORGANISATION DE WOODLAWN

Les obstacles auxquels a été confronté Alinsky dans son organisation de Back of the Yards furent de plusieurs ordres. L'Eglise catholique, aussi bien que l'industrie des abattoirs, étaient des instances de cohésion pour la collectivité, ce qui facilitait sa mobilisation. Les diverses pressions sociales qui accompagnèrent la Grande Dépression ouvrirent des possibilités d'entrée dans des structures politiques telles que le Labor. La Dépression elle-même produisit un large questionnement sur les conditions sociales qui légitima l'effort populaire pour les changer. Et les années de guerre furent l'occasion d'organiser simultanément la lutte contre le fascisme chez soi aussi bien que de renforcer l'esprit de la communauté.

Au final, bien des problèmes associés à l'organisation des communautés dans les années soixante n'étaient pas cause d'anxiété à « Back of the Yards ». Il y avait, par exemple, quelques questions sur le sens de ce que l'on appelait traditionnellement la « communauté », soit « *un groupe dont les membres occupent un territoire dans lequel peut se dérouler entièrement le cycle de la vie.* » La rapidité du changement social dans l'Amérique moderne n'avait fondamentalement pas altéré le sens de cette définition, mais l'avait rendue inapplicable.

Pourtant, ces changements n'étaient pas tout à fait apparents, car Alinsky continua ses efforts d'organisation pendant les années cinquante. Se fondant sur une définition territoriale de la communauté, il appliqua son modèle dans les régions pauvres. Il y a peu d'informations concernant l'avancée réelle des organisations entre 1946 et 1960, et Alinsky est assez vague sur cette période. L'un des efforts les plus significatifs de l'IAF pendant ces années fut la création du Service d'Organisation de la Communauté, une coalition d'approximativement trente communautés mexicaines en Californie. Alinsky travailla souvent avec l'Eglise catholique, et, suite aux demandes pressantes de son ami Jacques Maritain<sup>13</sup>, il entra même en relation avec le Vatican au sujet des problèmes de développement de l'Italie du Sud. Un petit groupe d'organiseurs, dont César Chavez<sup>14</sup>, connu pour avoir mené la grève des saisonniers de Delano, en Californie, et Nicholas von Hoffman, devenu rédacteur au Washington Post, furent entraînés pendant les années cinquante.

La base d'opérations d'Alinsky, l'IAF, demeura à Chicago, et son activité sur place le conduisit à retourner sur le terrain pour y organiser la communauté de « Woodlawn ».

L'organisation de Woodlawn concentre beaucoup des problèmes des années soixante, tout comme Back of the Yards était typique des années 30. Elle illustre également les

changements dans la théorie d'Alinsky et dans sa technique, qui sont cruciaux pour comprendre l'évolution de sa philosophie socio-politique.

La surpopulation, l'insalubrité, le taux de criminalité record, et le chômage de masse faisaient de Woodlawn, dans les années soixante, « *une sorte de quartier obsolète, bondé, en déclin, dont les travailleurs sociaux et les urbanistes pensaient qu'il ne s'en sortirait jamais tout seul.* » Avec une prédominance de la population noire, Woodlawn était l'exemple des zones désorganisées résultant de l'immigration massive des « Negroes » vers les villes du Nord. La détérioration de la communauté, située dans un région longiligne au Sud de l'Université de Chicago, commença pendant la Grande Dépression, et s'accéléra après la deuxième guerre mondiale, tant et si bien qu'au début des années soixante, les seules personnes qui profitaient du quartier étaient les « slum landlords » (seigneurs des taudis) qui géraient leur parc immobilier de loin. Bien des groupes, et notamment les pasteurs, tentèrent de « *juguler la marée de la slum culture* » (culture du taudis), mais avec des succès très limités.

Les problèmes du quartier étaient aggravés par la menace du renouvellement urbain. Le *Chicago Defender*, un journal de la communauté noire, dans l'une de ses chroniques intitulée « La Bataille de Woodlawn », décrivait ainsi cette menace :

***Depuis le siècle passé, où les noirs ont arraché leur liberté à l'esclavage de l'Amérique, la bataille pour la liberté n'a jamais connu de trêve, car de nombreuses organisations raciales ont soutenu des lois discriminatoires...pour que le « Negro » ne puisse pas être un Américain libre comme les autres.***

***Mais rien n'a été plus difficile à affronter que cette nouvelle stratégie de discrimination raciale introduite ces dix dernières années...appelée « le renouvellement urbain ». Elle a été difficile à combattre car son idée est fondamentalement bonne - détruire les taudis et reconstruire de nouvelles maisons - ...***

***L'expérience montre cependant qu'en dix ans, le renouvellement urbain a été synonyme d'éviction de la communauté noire...***

***Et, au fur et à mesure que le renouvellement s'étendait, une question s'est faite de plus en plus pressante pour la communauté : comment combattre un bulldozer et une grue?***

Comment, en effet, arrêter les bulldozers et les grues, quand ils ont des forces aussi puissantes que l'administration municipale et l'université derrière eux ?

Pendant le printemps 1959, cette question rapprocha un groupe de trois pasteurs protestants et un prêtre catholique, déterminés à tout faire pour préserver leur communauté. L'action de ces religieux fut caractéristique de leur époque. Comme Alinsky l'expliqua en 1965 :

***Le plus grand changement que j'ai vu ces vingt dernières années, ou depuis que je suis impliqué dans l'action sociale, est le rôle joué par les Eglises.***

***Dans les années trente et quarante, un organisateur pouvait compter sur l'aide de la CIO ou de quelques syndicats progressistes. Pas une Eglise en vue. Mais aujourd'hui, elles se sont vraiment jetées dans l'arène socio-politique. Elles ont pris la place qu'occupaient les syndicats pour la génération passée. Elles sont la grande force dominante dans la lutte pour les Droits Civiques.***

Ainsi, Alinsky fut grandement surpris quand les hommes d'église vinrent lui demander de l'aide. Il commença par les renvoyer en leur disant de revenir lorsqu'ils auraient un comité plus représentatif et des ressources financières suffisantes pour soutenir leur organisation.

L'accent mis sur le financement par Alinsky est sa version de la doctrine du « sink or swim » (nage ou coule ; marche ou crève). Une communauté qui commence par organiser son indépendance financière a déjà commencé la lutte.

Les « clergymen » revinrent en tant que membres de la « Greater Woodlawn Pastors Alliance », avec le soutien de nombreux groupes séculiers, et les recommandations de l'archevêché catholique de Chicago, du « United Presbyterian Board of Missions » et de la fondation « Emil Schwartzhaupt ». En plus de ces soutiens, la communauté elle-même avait réuni 27.000 dollars. Alinsky fut persuadé de pénétrer dans le marasme des inégalités raciales, du racisme blanc, des politiques municipales, de l'égoïsme universitaire et de l'indifférence fédérale.

Mais comment organise-t-on un tel taudis ? Les organisateurs prirent le parti de commencer par envoyer un homme de terrain de l'IAF dans le quartier, pour en découvrir les besoins, pour y repérer des leaders autochtones potentiels, puis pour y fédérer ces leaders et y préparer un plan d'action impliquant la communauté dans la démonstration de son pouvoir. Nicholas von Hoffman, qui fut chargé de cette mission, répond ainsi lorsqu'on lui demande comment il s'y est préparé : « *Je me suis retrouvé au croisement de la 73ème et de Kimbark et j'ai regardé autour de moi.* »

Von Hoffman contribua à la rédaction de ce mémoire, au cours d'une conversation avec son auteur, mais il trouva difficile de mettre des mots sur le processus par lequel un « leader » est repéré. Il souligna l'importance d'écouter les gens, afin de ressentir l'atmosphère du quartier, mais, comme la plupart des grands organisateurs, il reconnut finalement se fier principalement à ses intuitions et ses impressions. Von Hoffman se souvient du problème principal dans l'organisation de Woddlawn : le manque de leadership chez les habitants noirs. Pour que les noirs eux-mêmes perçoivent ce manque, un membre de l'équipe originelle de l'Association Temporaire de Woddlawn (*Temporary Woddlawn Asscoiation - TWO*), leur expliqua l'objectif premier de TWO :

***Nous essayons de dire aux noirs de la ville qu'une fois que vous vous serez réveillés, que vous aurez commencé à rendre des coups, que vous aurez commencé à critiquer et à harceler les politiciens qui ne se battent pas pour ce***

**que vous voulez, alors les autres noirs qui ont été intimidés surmonteront leurs peurs.**

**Une fois qu'un petit groupe de noirs se sera réellement émancipé – psychologiquement et fondamentalement émancipé – et commencera à se battre, sans peur, pour ses droits constitutionnels, vous aurez bien plus que les germes d'une révolution sociale. Vous aurez le début d'une révolution sociale.**

Pendant le printemps 1960, les leaders recrutés pour « rendre des coups » eurent à définir une stratégie pour les membres de TWO, qui comprenait approximativement soixante petites entreprises locales, cinquante « blocks », trente églises et représentaient au moins 40 000 des 100 000 résidents de Woodlawn.

Leur premier projet fut la campagne du « Square Deal », afin de fonder un nouveau code d'éthique commerçante dans les domaines du crédit, de la fixation des prix et de la publicité. Pendant les premiers démarchages dans le quartier, pour découvrir les doléances, Von Hoffman et les autres entendirent de nombreuses plaintes concernant les commerçants locaux qui affichaient des prix prohibitifs. Ce type de plainte était l'un des ressentiments les plus « visibles », ce qui pouvait attirer l'attention sur une première action. La plupart des commerçants désignés étaient du quartier et pouvaient donc être directement influencés par une « pression économique ». La campagne du « Square Deal » fut lancée par une grande parade à travers la rue commerçante de Woodlawn et par la pesée de produits dont les prix étaient suspectés. Les commerçants qui « trichaient » sur les pesées acceptèrent de se plier au Code et leur capitulation impressionna les habitants du quartier quant à l'efficacité de TWO.

Ce dont TWO avait vraiment besoin, selon les prescriptions d'Alinsky, c'était d'un ennemi, afin de traduire les intérêts de la communauté en actions de la communauté. L'université de Chicago vint, sans le savoir, remplir ce rôle, avec l'annonce, le 19 Juillet 1960, de l'extension de son campus Sud dans le quartier de Woodlawn. Il y avait déjà une certaine hostilité entre l'Université et la communauté, au sujet d'autres départs de noirs dans le cadre de projets d'aménagements et, de façon plus générale, à cause du dédain que portait l'Université aux problèmes des taudis. L'Université, de son côté, se voyait comme l'un des joyaux de la ville, possédant nécessairement une vision plus large de long-terme que ne pouvait détenir la populace rivée au présent. Avec le soutien du maire et de quelques groupes patronaux, elle était habituée à faire ce qu'elle voulait, et ne s'attendait donc qu'à quelques protestations en réponse à son annonce.

Avant la création de TWO, il y avait eu quelques protestations. L'une des caractéristiques de ce que Silberman appelle le « style de vie » d'un taudis est son apathie générale. Ceux qui vivent dans nos taudis ont appris qu'ils sont au plus bas de l'échelle sociale et qu'ils ont plus à perdre en bousculant le système que leurs voisins des classes moyennes.

Une expérience personnelle dans le cadre de la politique à Chicago, entre 1960 et 1964, m'a convaincue du pouvoir arbitraire que détiennent beaucoup de politiciens vis à vis de leurs électeurs. Les prestations sociales peuvent être retenues pour cause de

« comportement inacceptable ». Le « capitaine d'arrondissement » fait systématiquement le tour de son quartier avant une élection pour bien rappeler à chacun comment voter. Comment une personne, même soutenue par des amis, pourrait-elle risquer de perdre son travail, pour des principes abstraits, quand elle doit faire face aux besoins bien concrets de sa famille ?

Silberman recense les conditions qui affligent Woodlawn et affligent toujours les taudis de notre nation :

***Assez souvent, par conséquent, l'apathie qui caractérise le taudis représente ce qui, de plusieurs façons, est la réponse à un environnement hostile. Mais, réaliste ou pas, cette adaptation est un abandon aux conditions existantes et une abdication de tout espoir de changement. Le résultat est une communauté grouillant de rancoeurs inarticulées et d'hostilités dormantes, réprimées au nom de la sécurité, mais qui explosent d'une façon ou d'une autre en un comportement déviant et irrationnel.***

***Les habitants des taudis sont incapables d'agir, ou même de se réunir, jusqu'à ce que ces rancoeurs et ces haines étouffées remontent à la surface, où elles peuvent être vues comme des problèmes – c'est à dire comme des difficultés pour lesquelles on peut faire quelque chose.***

L'articulation initiale de ces ressentiments contre l'Université, orchestrée par TWO, ne fut pas une tentative d'«exacerber les mécontentements ». En tant que représentante de la communauté, l'organisation demanda à l'Université les plans détaillés de ses besoins en terrains car plus de 15 000 personnes étaient impliquées dans le projet d'extension. L'Université refusa d'accéder à sa requête. TWO demanda alors que les services municipaux, habituellement arrangeants avec l'Université, lui envoient les justificatifs écrits de leur ratification du projet, puisque les urbanistes de la ville travaillaient de manière compréhensive à l'avenir de Woodlawn. Pour accompagner sa demande, TWO menaça d'étendre des manifestants aux pieds des bulldozers et de mobiliser des centaines de manifestants devant les bâtiments de la Commission du Plan Urbain. Ces demandes et ces menaces créèrent une pression politique efficace puisqu'elles débouchèrent sur un report de la ratification du projet.

L'Université, probablement avec le soutien des élus, ne prenait toujours pas l'organisation au sérieux, et continuait à ne pas se soucier des habitants de Woodlawn. Un exemple de son manque de sens politique fut le traitement accordé aux patrons locaux. Les patrons et les hommes d'affaires ne sont habituellement pas d'ardents soutiens à l'action de la communauté, tant que le statu quo joue pour eux, mais après qu'ils aient été insultés, lors d'une réunion d'information sur le projet, par des intervenants de l'Université, l'Association des Entrepreneurs de Woodlawn vota à l'unanimité la participation à la lutte de TWO. Ses plans interrompus, et les forces de la communauté montées contre elle, l'Université de Chicago lança une campagne calomnieuse contre Alinsky et l'IAF.

L'attaque, décrite par Silberman et d'autres chercheurs, était étrange pour Chicago car son premier axe traitait des relations entre l'IAF et l'Eglise catholique. Dans une ville où le leadership est publiquement catholique, cela a peu de sens d'accuser un homme d'être « en relation » avec l'Eglise. Il est vrai, comme les gâchettes de l'Université le divulguèrent aux journaux, que les groupes catholiques aidaient Alinsky depuis 1940, mais jamais dans l'idée absurde de soutenir un porteur de haine ou une conspiration catholique pour faire échouer l'intégration.

Ces deux « charges » faisaient écho à d'autres auxquelles Alinsky avait déjà dû répondre auparavant. Encore une fois, il fit remarquer le rôle de l'archevêché dans la défense de l'intégration. Monseigneur John J. Egan, président du Bureau des Affaires Urbaines auprès de l'Evêque catholique de Chicago, avait déjà contesté l'un des précédents projets de l'Université, s'exposant ainsi à l'hostilité de l'institution.

Monseigneur Egan défendit vigoureusement Alinsky contre les attaques de l'Université et résuma l'attitude de nombreux leaders religieux qui avaient soutenu Alinsky dans cette réponse à une question sur les raisons de sa collaboration avec l' IAF :

***Nous avons senti que l'Eglise devait s'impliquer pour aider les gens à développer les outils qui leurs permettraient de saisir à bras le corps les problèmes économiques, sociaux et moraux qui affectaient leurs vies, leurs familles et leurs communautés.***

***Nous savions également qu'ils avaient besoin d'un outil pour pouvoir participer au processus démocratique, ainsi que de l'entraînement nécessaire pour réaliser concrètement le sens du mode de vie démocratique et de la dignité, humaine comme divine.***

***La Fondation des Zones Industrielles nous apparut comme la seule force organisée ayant l'expérience, la compétence et l'intégrité suffisantes pour fournir ces outils et organiser les quartiers qui en avaient désespérément besoin.***

La plupart des enquêtes sur le développement de TWO soulignent la nature oecuménique de cette entreprise. Et Alinsky s'est lui-même attribué le titre de deuxième juif le plus important dans l'Histoire de la Chrétienté.

La lutte de TWO contre l'Université eut des implications secondaires dans les programmes d'actions de la communauté, car elle remettait directement en cause l'agenda social bureaucratique. Quand la Commission du Plan Urbain survint, en Mars 1962, avec son programme destiné au quartier de Woodlawn, sans avoir consulté la communauté, TWO engagea un bureau d'urbanistes pour examiner les plans de la Commission. Jane Jacobs, une urbaniste nationalement connue, fut si impressionnée par les efforts de TWO qu'elle accepta d'être sa conseillère spéciale. Mrs Jacobs aida les autres urbanistes à préparer des propositions qui ne nécessitaient pas le départ des habitants. Avant les jours de « participation maximale », les résidents de Woodlawn

furent mis à contribution pour donner leurs avis à des sociologues et des urbanistes réellement concernés par leur situation. Mais l'Université les ignora jusqu'à ce que ces hommes sensibles aux revirements de la participation publique que sont les politiciens décident d'agir.

La méthode du « tête à tête » utilisée par le maire Daley pour régler les situations de crise mérite une étude attentive. Des groupes se firent la guerre pendant des années jusqu'à se retrouver nez à nez, sous ses bons auspices, dans quelque arrière-salle de la mairie. Après quelques heures passées à huis-clos, chacun émergeait avec le sourire. Pendant l'été 1963, Daley força le Chancelier de l'Université à rencontrer des représentants de TWO, et à accepter un compromis : créer autant de maisons que de démolitions, et donner la majorité des voix à TWO au sein du « citizens' planning committee. » Grâce à l'aide du maire, TWO avait gagné un combat important, même si dans la plupart des cas, l'organisation et le maire se retrouvaient face à face.

Une telle confrontation eut lieu lorsque TWO organisa une grande tournée en bus pour inscrire les votants sur les listes électorales. Le 26 Août 1961, plus de 2000 habitants de Woodlawn embarquèrent dans des bus pour un tour en ville. Ils avaient été avertis par les politiciens locaux de ne pas arriver « en masse » mais dans la psychologie politique de Chicago, un avertissement signifie que quelqu'un est inquiet. Pour les habitants de Woodlawn, la prise de conscience du fait qu'ils pouvaient inquiéter l'administration municipale était une révélation, dans la droite ligne de ce qu'Alinsky appelle la première réussite : un effort populaire concerté. Pour Alinsky, comme pour de nombreux participants, ces 46 bus étaient la manifestation d'une dignité retrouvée. Des hommes ayant retrouvé leur dignité pouvaient enfin mener leurs propres vies, comme TWO continuait à le démontrer dans sa lutte contre la ségrégation dans les écoles, contre l'insalubrité et contre l'insécurité. Leurs tactiques incluaient des piquets de grève devant les conseils d'administration des écoles et les pavillons de banlieue des « Seigneurs des taudis » ; accumulant les preuves que les écoles perpétuaient une ségrégation de facto ; jetant publiquement des ordures devant les commissions d'hygiène ; menant des sit-in dans les banques qui couvraient les affaires des « seigneurs » de l'immobilier. Dans de nombreux cas, ces tactiques abrasives étaient payante et débouchaient sur l'annulation des « doubles calendriers »<sup>15</sup> dans les écoles, sur l'augmentation des recrutements de noirs dans les entreprises de la ville, sur une responsabilité accrue du monde politique, voire sur la réparation de certains logements.

En 1964, TWO était un véritable groupe de pression dans la ville. Son nom fut changé, d'Association Temporaire de Woodlawn en Organisation de Woodlawn. Son développement s'était effectué en parallèle de la lutte pour les Droits Civiques, qui elle-même atteint son apogée en 1964, avec le « Civil Right Act ». TWO fut une réussite remarquable, et le révérend Arthur Brazier, qui en devint le président, résuma ainsi la contribution d'Alinsky : « *Saul en a fait plus pour les noirs dans le développement d'un Black Power radical qu'aucun homme aux Etats-Unis.* » Le livre de Silberman, Crisis in Black and White, assurément pro-Alinsky, est la meilleure source pour comprendre le développement de TWO et sa place dans le contexte général de la crise raciale des années 60.

Silberman considère que la plus grande contribution de TWO est sa plus subtile : « *donner aux habitants de Woodlawn la dignité qui leur était nécessaire pour accepter de l'aide.* » Malheureusement, cette aide parvint bientôt à Woodlawn sous la forme de la « Guerre contre la pauvreté »<sup>16</sup>, qui pervertit la philosophie d'Alinsky et sous-exploita sa méthodologie.

En 1965, le Bureau pour l'Égalité des Chances Économiques (*Office of Economic Opportunity – OEO*)<sup>17</sup>, accorda une subvention de 927 341 dollars à TWO au bénéfice de plusieurs milliers de marginaux en échec scolaire, parmi lesquels on trouvait des membres de deux gangs du quartier : les « Blackstone Rangers » et les « Disciples ». Les gangs étaient impliqués dans la planification et l'administration du programme, et quelques membres en tiraient un salaire, en tant que recruteurs ou instructeurs. La décision d'impliquer les gangs en tant que tels plutôt que de négocier séparément avec leurs membres séparément fut prise à Woodlawn. Les deux gangs, parmi les plus connus de Chicago, étaient des ennemis dont les guerres ont terrorisé le quartier sud pendant des années. TWO, afin de conserver sa légitimité, devait en tenir compte. Ses efforts pour entrer en relation avec les gangs furent coordonnés par le Révérend John R. Fry, pasteur de la Première Église Presbytérienne de Woodlawn. Bien qu'il fût blanc, le Révérend Fry réussit à gagner la confiance des « Blackstones Rangers » et leur offrit de se servir des locaux de l'église. Sa congrégation soutint son travail, et lorsque la subvention fédérale fut perçue, l'église devint le centre des programmes de formation. Les risques politiques d'un tel programme, en contournant la mairie et en employant des jeunes « criminels » étaient évidents.

Les premiers ennuis arrivèrent en Novembre 1967, quand l'OEO licencia Jérôme Bernstein, qui avait été le référent de TWO. Son départ fut précipité par des pressions émanant du bureau du maire, de la police et des membres du Congrès tels que le républicain Roman Pucinski. Dans le même temps, le Chicago Tribune, journal conservateur et défenseur de l'administration, fit paraître une série d'articles sur les gangs de Chicago, en soulignant le rôle des « Blackstone Rangers » dans la lutte anti-pauvreté de TWO. Puis vint l'annonce, en Juin 1968, que le Sous-Comité Permanent aux Investigations du Comité des Opérations du Sénat mènerait des auditions afin de déterminer si les fonds de l'OEO avaient été utilisés pour acheter la paix dans les quartiers Sud de Chicago en versant des pots de vins aux deux gangs. Le président du Sous-Comité, le sénateur John L. McClellan, avait été nommé pour épingler l'OEO et particulièrement ses Programmes d'Action pour les Communautés. Il avait pris Woodlawn comme cible. C'était un choix prévisible, non seulement à cause de l'animosité existant entre la mairie et TWO mais aussi du fait de l'antagonisme des membres de l'OEO.

Les enquêteurs de Mc Clellan passèrent des mois à « *traîner dans le Sud de Chicago pour y trouver de quoi discréditer l'action de l'OEO.* » Cela n'a pas dû être un travail trop difficile, à cause des lacunes de l'organisation. Il y avait évidemment des membres de gangs qui profitaient de l'argent fédéral ; et les enquêteurs les trouvèrent. Il y avait aussi des membres de la communauté qui, pour des raisons personnelles, n'étaient pas satisfaits des objectifs et de la performance du programme pour des raisons personnelles ; et les enquêteurs les trouvèrent. D'autres groupes en ville sentirent



l'opportunité d'atteindre les gangs à travers TWO. Et, bien sûr, le système politique qui se sent souvent menacé par l'innovation ; McClellan les rallia à sa cause.

Les auditions débutèrent le 20 Juin, avec entre autres une charge contre le Révérend Fry, accusé d'avoir aidé les « Rangers » dans leurs activités illégales. L'accusation centrale, portée par l'ancien chef des « Rangers », était que M. Fry avait permis que l'église soit utilisée comme arsenal.

La police perquisitionna l'église, et découvrit une cache dans son sous-sol, même si Fry et les autres autorités de l'église clamèrent que la police savait déjà que les armes étaient là car elle avait aidé à superviser leur stockage. Au beau milieu des accusations, le Révérend Arthur Brazier compara l'audition menée par McClellan à une « *conspiration politique pour discréditer un programme mené par une communauté noire et contrôlé par des noirs.* » Le maire Daley répondit de manière brutale et révélatrice que cette accusation était « *totalemment absurde* », soulignant qu'on « *ne devrait avoir aucune relation avec les gangs ni les financer.* »

Le directeur de l'OEO, Bertrand M. Harding, fit une déclaration le 24 Juin, pour répondre à certaines allégations émises pendant les auditions, et annonça que :

*« Nous, à l'OEO, nous croyons qu'il est impératif de trouver des façons de récupérer ces pauvres jeunes endurcis...de voir si les structures du gang ne pouvaient pas servir à changer les comportements en attitudes adultes, citoyennes et responsables. »*

Il y a dans le fiasco de TWO – de l'inaptitude du Révérend Fry aux éléments du projet « South Side » - une incroyable naïveté. Nathan Glazer l'a expliqué en disant que c'était comme si « *quelqu'un avait été convaincu par un sociologue que le conflit est l'aiguillon du changement et de la réforme, et qu'il avait décidé que, comme toutes les bonnes choses viennent du gouvernement américain, il devait offrir aussi du conflit.* » Les leçons d'Alinsky sur l'indépendance de l'organisation et la mobilisation avaient été perdues face au leurre de l'argent de l'OEO. Le contrôle de TWO sur le programme de recherche d'emplois avait montré quelques progrès depuis l'arrivée de la manne venue de Washington. Conformément aux prévisions d'Alinsky, les efforts de l'OEO butèrent sur une prolifération de pressions. TWO, pourtant, existe toujours, malgré les ravages de la bureaucratie, des démagogues du Black Power et des conflits internes. Tout ce qu'il en reste est le testament de sa faculté d'adaptation, autrefois bâtie sur ses caractéristiques démocratiques et représentatives.

La présence de TWO au sein de la communauté et sa coopération autonome avec les gangs du quartier sont fréquemment citées pour expliquer le faible nombre de violence raciales à Woodlawn.

## **LA LUTTE DE ROCHESTER**

Même si TWO, créée au début des années 60, est créditée d'avoir canalisé les frustrations et évité les émeutes, après l'été brûlant de 1964, l'action de la communauté entra dans une nouvelle phase marquée par une augmentation du militantisme noir et des promesses fédérales irréalisables. La loi sur l'Égalité des Chances Économiques de 1964 lança le programme Guerre contre la Pauvreté sur la base de nombreuses prémisses de la méthode Alinsky. Avant d'examiner les effets d'Alinsky sur l'action fédérale, un autre exemple d'organisation indépendante sera décrit car il contribue à la compréhension de ses forces et faiblesses.

La lutte de Rochester, dans l'État de New-York, était une réponse directe aux émeutes qui avaient eu lieu dans cette ville en Juillet 1964. Les émeutes, qui causèrent des milliers de blessés et des millions de dollars de dommages, eurent un très fort impact sur la ville qu'Alinsky appelait Vanité-City (*Smugtown, USA*). Gerald Astor la décrit comme « *...une ville conservatrice à la culture d'état de siège, dominée par une oligarchie et infectée par un sévère cas de ghettoïtose.* »

Une fois encore, ce sont les membres du clergé qui firent le premier pas vers l'organisation. Leur premier choix ne fut pas Alinsky, mais la Southern Christian Leadership Conference (SCLC) qu'ils invitèrent dans leur ville, sous les auspices du Conseil des Églises de la Région de Rochester. Quand la doctrine non-violente du SCLC prouva son inefficacité dans le ghetto où avaient eu lieu les émeutes, Alinsky fut appelé à l'aide.

L'invitation du Conseil, accompagnée d'une promesse de 50 000 dollars, divisa la ville. Une telle division entre ceux qui croyaient en lui et ceux qui le dénonçaient comme un marchand de haine ravit Alinsky : « *Pour organiser, vous devez d'abord diviser. Les gens pensent que la controverse est négative ; ils pensent que le consensus est meilleur. Mais pour organiser, vous avez besoin d'un Bull Connor<sup>18</sup> ou d'un Jim Clark.<sup>19</sup>* » Avec la mémoire des flammes ravageant leurs maisons en tête, les habitants de Rochester se préparaient à un long et douloureux conflit.

Pour de nombreuses raisons, ils furent surpris. Tout d'abord, il n'y avait pas de Bull Connor à Rochester, et l'administration municipale n'était pas aussi stupide que Jim Clark. Quand l'organisation naissante du nom de FIGHT se plaignait de l'insalubrité ou du ramassage des ordures, l'administration faisait un arrangement à l'amiable sous forme financière. C'était aussi six ans après les débuts de TWO et, comme le disait Ed Chambers, l'homme de terrain de l'IAF : « *...l'ennemi est plus sophistiqué.* »

FIGHT (l'acronyme pour : Freedom, Integration, God, Honor, Today until Independence replaced Integration) devint une organisation modèle de type Alinsky en Juin 1965, quand elle adopta une constitution et élut son premier président. Ce président, le Révérend Franklin Florence, pris la tête de FIGHT et de sa coalition de plus d'une centaine de petites organisations, alors que la communauté noire gagnait le contrôle du Comité Citoyen pour le Renouveau Urbain et plaçait trois directeurs au bureau du Programme Anti-Pauvreté local.

Chambers raconte la stratégie de demandes répétées, utilisée par FIGHT dans son combat avec l'agence du Programme Anti-Pauvreté, contrôlée par la ville :

***Nous les avons soumis à un harcèlement constant. Notre premier problème était que les affaires publiques ne pouvaient pas être réglées en privé. Si leur bureau se réunissait à huis clos, nous forcions l'entrée. Ils finirent par réaliser que FIGHT était là pour y rester. Ils se dirent : « On ferait mieux de donner à ces gens quelque chose pour les faire taire. » Alors ils nous donnèrent trois places dans leur direction et 65 000 dollars.***

Les 65 000 dollars du fond fédéral de lutte contre la pauvreté permirent à FIGHT de former 100 noirs pour les faire entrer dans l'administration, afin de renforcer sa force de frappe.

FIGHT utilisa sa nouvelle respectabilité pour envoyer une pétition au Commissaire chargé de l'Education à l'Etat de New-York, lui demandant de mettre rapidement un terme à la ségrégation de fait qui existait dans les écoles. FIGHT organisa également un « on-the-job training » pour quinze de ses membres (*méthode d'organisation et d'entraînement pour être plus efficace et plus productif dans son travail*).

Toutes ces activités étaient une préparation pour la lutte à venir contre la Compagnie Kodak. Avec ses 40 000 travailleurs non-syndiqués, c'était le plus grand employeur de la région. FIGHT accusa Kodak d'ignorer les besoins des noirs et demanda à la compagnie de former 500 jeunes noirs afin qu'ils puissent occuper des postes plus élevés dans l'entreprise. « *Si Kodak peut prendre des photos de la lune, il peut créer des emplois pour nous* » lança le Révérend Florence. Ses mots furent amplifiés par des menaces d'action directe telle que l'organisation de piquets de grèves devant les usines et même devant la maison des patrons de Kodak.

Le président de Kodak en 1966, William S. Vaughn, accepta de négocier avec FIGHT, et désigna son vice-président John G. Mulder pour mener les négociations. Le 30 décembre 1966, Mulder et Florence signèrent le document suivant : « *Les organisations FIGHT et Kodak s'accordent sur un objectif de recrutement, dans un délai de 24 mois (afin de mener le processus de recrutement), de 600 chômeurs, sauf en cas de troubles économique imprévus affectant la communauté de Rochester.* »

Il y eut immédiatement des troubles imprévus, bien qu'ils fussent politiques et non pas économiques. Peu après la signature de cet accord, Vaughn devint directeur du bureau des actionnaires de Kodak, et le nouveau président, Louis K. Eilers, revint publiquement sur l'accord. A la place, il proposa à FIGHT de coopérer au sein d'un projet de la compagnie qu'il décrivit comme « *l'aide blanche aux pauvres de Rochester* ». Les pauvres noirs n'étaient pas intéressés par une aide blanche. James Ridgeway met habilement dos à dos les mots du Révérend Florence et ceux d'Eiler:

- ***« Ils parlent de l'Amérique comme d'un « melting pot » disait Florence. « Mais la question, maintenant, n'est pas de savoir si les noirs peuvent se mélanger, mais de savoir s'ils ont le droit d'entrer dans le creuset. C'est ce***

**que FIGHT a tenté de faire – en faire entrer quelques uns dans le creuset, chez Kodak...**

- **« D'après ce que j'ai entendu des précédentes expériences d'Alinsky, celle-ci semble se dérouler en accord avec son modèle. » disait Eilers. « Un problème est posé. Le conflit est causé par beaucoup de parole, de pression et de confusion... Dans notre cas, le problème qu'Alinsky a choisi est le chômage chez les noirs. Il est de plus en plus clair, pourtant, que tout ce baratin à propos du chômage est uniquement un écran pour dissimuler ce que FIGHT est réellement en train de faire : tenter de prendre le pouvoir dans la communauté. »**

Les mots d'Eilers étaient particulièrement piquants, car Alinsky avait tenté de rester en dehors de Rochester. Dans chaque effort d'organisation, son but est de rester en soutien, sans être indispensable, et d'autonomiser aussi vite que possible le mouvement. Avec la forte conscience noire de FIGHT, il avait décidé de laisser encore plus de décisions aux leaders de l'organisation. Il aida à développer un groupe de blancs, les « Amis de FIGHT », car il croit que les noirs ont besoin d'alliés blancs. La relation entre FIGHT et ses Amis fut compliquée, jusqu'au moment où tout le monde entra dans la lutte contre Kodak.

Le besoin d'une nouvelle stratégie à utiliser contre Kodak conduisit Alinsky à s'impliquer dans le combat. Influencé par le soutien des blancs libéraux à FIGHT, il décida de « Combattre Kodak » en utilisant des procurations d'actionnaires : « Les libéraux peuvent aller aux cocktails et laisser leurs procurations faire le travail. » Alinsky entama une tournée dans le pays, présentant le rôle de FIGHT dans la controverse, se concentrant sur les groupes religieux. Il fit un discours au Conseil National des Églises et à la Convention Nationale des Unitariens. Quand le dernier groupe vota la mise à disposition de ses procurations au bénéfice de FIGHT et contre le racisme, les sénateurs et les membres du Congrès influencés par l'Église s'y intéressèrent. Alinsky tenta également de coordonner un boycott national des produits Kodak, ce qui fut un échec, dans la tradition des boycotts nationaux.

Finalement, face aux demandes légitimes de FIGHT et aux pressions politiques, Kodak donna satisfaction à l'organisation : « Kodak reconnaît FIGHT comme une organisation communautaire importante, au nom des besoins fondamentaux des noirs pauvres de Rochester. » Kodak accepta de négocier avec FIGHT, mais fit clairement comprendre qu'on « ne fait pas du social, ça, c'est le job du gouvernement. »

Même si FIGHT considéra ce télégramme de 1967 comme une victoire, en 1969, trois ans après l'accord avorté Florence/Mulder, Kodak a renoué avec sa tactique de guerre lasse. L'entreprise est sensée attendre le projet de loi sur le développement communautaire au sein des entreprises, mais compte tenu de la vitesse à laquelle le 91ème Congrès avance, l'attente risque d'être longue.

Ainsi il n'y aura pas de nouvelle usine implantée dans le ghetto pour les prochaines années ; que devient FIGHT ? C'est toujours une question sans réponse ; pour

beaucoup de blancs et de noirs de Rochester, ce n'est plus une question urgente. Les leaders de FIGHT considèrent que la plus grande victoire de l'organisation est le nouvel esprit insufflé à la communauté noire. Et, ironiquement, beaucoup de blancs remercient FIGHT d'avoir empêché de nouvelles émeutes...

### **CHAPITRE III**

**« Un beau morceau de  
pornographie politique »**

L'un des puzzles les plus intrigants à assembler concerne la relation entre Alinsky et le programme Guerre contre la Pauvreté. Qu'il ait influencé la législation semble évident. Qu'il en ait méprisé les effets est indéniable. La clé du puzzle implique à la fois l'influence d'Alinsky sur les « poverty warriors » (les combattants de la pauvreté) et son attitude vis à vis d'eux.

Daniel P. Moynihan<sup>20</sup>, qui participa à la rédaction de la loi sur la pauvreté, a décrit sa compréhension des origines et des échecs de « l'organisation des communautés » dans son livre Maximum Feasible Misunderstanding (la plus grande incompréhension possible). Moynihan écrit dans un style spirituel, mais même le talent de sa prose ne rend pas ses arguments moins confus. Il dissèque la théorie des opportunités de Lloyd E. Ohlin et Richard A. Cloward, tous deux issus de l'Ecole du Travail Social de Columbia, et la présente comme le fondement de la loi sur l'Egalité des Chances Économiques (*qui lança le programme Guerre contre la Pauvreté*).

Moynihan décrit tout un cheminement, qui part de la thèse de Cloward et Ohlin, en passant par le projet de Mobilisation pour la Jeunesse (*Mobilization for Youth - MFY*) de New-York, jusqu'à la législation fédérale sur la pauvreté. Sa chronologie est juste mais il semble manquer son but.

Si, comme Moynihan l'affirme, « *le concept central de chaque programme (MFY et OEO) est l'opportunité (la chance) qui est offerte aux habitants* », alors que veut dire la clause de « plus grande participation possible » ? Moynihan la définit indirectement dans le passage suivant :

***Le chapitre « action communautaire », qui représentait toute la partie du programme global qui ne serait pas directement pilotée de Washington, devait contribuer à la « plus grande participation possible des habitants des quartiers et des membres des communautés » impliqués dans les programmes locaux. Cette phrase faisait référence à une théorie particulière du changement social, celle-là même qui était d'usage à Washington.***

Moynihan continue en expliquant que, selon lui, l'objectif de cette clause était à l'origine d'assurer la participation des gens qui, particulièrement dans le Sud, étaient généralement exclus du processus politique.

Mais, dans de tels quartiers, la participation réelle aux prises de décision aurait précipité le changement social dans des proportions bien plus grandes que la simple « chance offerte » dans le cadre d'une participation à la prise de décisions déjà suggérées.

Le problème, dans l'analyse de Moynihan, est qu'il ne définit ni la « participation » ni le « changement social » dans des termes concrets. Il y a, bien sûr, des allusions rhétoriques au besoin, pour les hommes, de jouer un plus grand rôle dans la conduite de leurs propres vies et à l'état lamentable de l'Amérique du vingtième siècle. Il fait écho aux avertissements de Gunnar Myrdal jugeant que le pays a un long chemin à parcourir pour assurer une réelle participation démocratique à tous les niveaux du système politique, mais il conclut que les programmes d'action communautaire, « avec leur emphase singulière sur la plus grande participation possible des pauvres eux-mêmes » constituent l'effort le plus notable dans la tentative d'offrir une réponse systématique aux problèmes sociaux soulignés par Myrdal.

Pourtant, les références à Myrdal ont peu de sens quand il utilise le mot « participation » comme la pierre angulaire d'une « réponse sociale systématique ». Il s'interroge même sur la théorie de la participation dans son ensemble, en citant les travaux de Bernard J. Frieden et Robert Morris sur l'aliénation :

***Les analyses les moins convaincantes sont celles qui ont considéré comme indéniable le fait que la participation des pauvres, en soi, changera leur situation. En croyant, par exemple, que la participation civique en elle-même contribue à limiter les comportements déviants.***

D'une certaine façon, l'utilisation par Alinsky de la participation, comme processus au travers duquel les individus déterminent les actions à mener dans leur communauté, a été perdue au croisement de la bureaucratie et de la recherche académique.

Ce que l'OEO et Moynihan semblent vouloir dire par « participation » n'implique pas l'incorporation des pauvres et des « déviants » dans de réelles procédures participatives mais leur simple consentement à la participation.

Dans son article justement titré « *Par ou pour les pauvres ?* », Andrew Kopkind met en cause les contradictions inhérentes à la clause de participation :

Ce qui était nouveau et excitant avec la Guerre contre la Pauvreté, c'était qu'elle donnait de l'espoir et mettait un certain pouvoir économique et politique dans les mains de la « sous-classe » des pauvres, tout comme la législation du « Labor » avait renforcé le pouvoir de négociation des travailleurs trente ans plus tôt. Au travers du « Wagner Act », les travailleurs avaient obtenu de la reconnaissance ; ils usèrent de leur nouveau pouvoir pour obtenir des avantages économiques. De la même manière, le clause de « plus grande participation possible » dans la législation de l'OEO promit aux pauvres de la reconnaissance et du pouvoir.

Malgré la reconnaissance du problème de la pauvreté par les députés, peu d'entre eux réalisèrent que cette participation pouvait entraîner un changement au niveau du pouvoir.

Moynihan rappelle l'incompatibilité entre voter un calendrier de procédures participatives (c-a-d la « vraie » participation) et espérer qu'un Congrès conservateur continue à le soutenir après avoir compris ce qu'il venait de faire. L'une de ses remarques se retrouve dans un long passage à propos d'Alinsky :

***La triste réalité est que les soutiens de l'action communautaire qui espéraient adopter la stratégie conflictuelle d'Alinsky et espéraient en même temps recevoir de fortes sommes d'argent cherchaient, pour paraphraser Jefferson, « ce qui ne fut et ne sera jamais. » Alinsky émerge des années soixante comme une figure imposante. Son influence sur la formulation des programmes de lutte contre la pauvreté ne fut pourtant pas bien grande. En effet, elle fut négligeable dans le sens où la motivation première de ses effort était de donner aux pauvres des choses qu'ils n'avaient pas. La loi d'Alinsky, couchée sur le papier dans Rules for Radicals, qui fut publié en 1946, disait que dans le processus du changement social, on ne donne pas, on prend. Vrai ou non, alors que les programmes d'action communautaire étaient mis en place, il avait derrière lui trente ans d'organisation dans les quartiers pauvres et marginaux (blancs aussi bien que noirs) et dans chaque situation, ce processus avait pris la forme d'un conflit et d'une lutte pour le pouvoir. N'y-avait-il pas quelque chose à apprendre ici ? Était-il possible que ce soit d'une certaine façon l'évolution normale une fois que de tels efforts étaient mis en oeuvre?...La vision d'Alinsky était explicite et publique : la stabilité sociale est un état des choses atteint par le compromis et la négociation entre des organisations puissantes. (Ses origines, bien sûr, proviennent du mouvement ouvrier, notamment du syndicat des mineurs « United Mine Workers »). Le problème des pauvres n'est pas seulement le manque d'argent mais le manque de pouvoir. Cela signifie qu'ils n'ont aucun moyen de menacer le statu quo et, par conséquent, qu'il ne peut y avoir aucun changement social tant que les conditions d'organisation n'ont pas changé. L'organisation d'abord ; la lutte contre la pauvreté ensuite. Tôt dans la vie de l'OEO, Alinsky a souhaité obtenir des fonds fédéraux pour contourner la mairie et financer directement les organisations autochtones. Mais sa propre expérience dément cette possibilité. Tout au long de sa carrière, il avait commencé ses campagnes d'organisation avec de l'argent dans les mains, complètement indépendant des structures de pouvoir avec lesquelles il souhaitait négocier. Toute son analyse du changement***

***social démontrait qu'une action communautaire officielle tomberait sous la coupe de la mairie.***

Si, en effet, le but du programme Guerre contre la Pauvreté était de « donner », la rhétorique alinskienne sur le fait « d'aider les pauvres à s'en sortir par eux-mêmes », d'offrir une « chance », d'apporter « de l'espoir à tous ceux qui perçoivent leur futur à travers leur présent morose » n'alla pas plus loin qu'une opération de relations publiques.

Les coups de sang périodiques d'Alinsky sur l'hypocrisie de Guerre contre la Pauvreté ont fourni d'inoubliables morceaux de bravoure, notamment lorsqu'il qualifia le programme de « beau morceau de pornographie politique...énorme gâchis démagogique...poire pour l'industrie du social et ses moralisateurs, ses hypocrites, ses charlatans et ses sermonneurs... »

Sargent Shriver défia naïvement Alinsky en déclarant que Guerre contre la Pauvreté avait fait « plus pour les noirs en 25 mois qu'Alinsky en 25 ans. » Ce qui est précisément ce qu'Alinsky pensait, comme il le déclara : « Nous (l'IAF) dépensons 100 000 dollars par an, et Shriver nous compare au gouvernement des Etats-Unis. Shriver dit qu'il a fait plus pour les noirs que nous. Il dit la vérité. Nous n'avons jamais rien fait pour les noirs ; nous avons travaillé avec eux. »

Alinsky avait participé, en tant que consultant, à une courte campagne de lutte contre la pauvreté, menée par le programme fédéral pilote pour la formation d'organiseurs de l'Université de Syracuse. Quand les apprentis-organiseurs eurent organisé les habitants des taudis contre les services de la municipalité, le conseil municipal se plaignit à grands cris auprès de Washington, et les fonds furent retirés. Cet incident annonça la promulgation d'un amendement à la loi sur l'Egalité des Chances Economiques, en Décembre 1967, qui permettait aux autorités locales de contrôler directement les agences d'action communautaire. Même avec la promesse impossible à tenir qu'un tiers des représentants locaux devaient être « pauvres », l'amendement de la députée Edith Green renforça la position de maires tels que Daley, qui contrôlaient déjà largement les « agences » locales, et plaça concrètement toutes les autres agences sous la coupe de la mairie. L'amendement ouvrit également la voie à des attaques groupées contre des programmes à hauts risques tels que celui de TWO.

Moynihan reprend les prévisions d'Alinsky, en 1965, sur le programme Guerre contre la Pauvreté : « *A moins qu'il y ait des changements drastiques dans sa direction, sa rationalité et son organisation, le programme anti-pauvreté pourrait devenir la pire bourde et le pire boomerang de l'actuelle administration.* » Moynihan jette la pierre à ceux qui n'ont pas reconnu la validité de la perspective d'Alinsky sur les administrateurs du programme et les « social scientists » (*experts sociaux*) qui ergotaient sur les théories de la participation sans se demander ce que leurs mots voulaient dire en pratique. L'un des arguments du livre de Moynihan est que « l'expertise sociale est au plus bas quand elle offre des théories du comportement individuel ou collectif qui



supposent qu'en contrôlant certains facteurs on peut mener un changement global des comportements. » Un bon point mais qu'Alinsky avait soulevé 11 ans plus tôt dans un discours à l'Association des Conseils Communautaires de Chicago :

***Nous faisons face au danger avec une telle obsession de nos procédures que nous pourrions en perdre de vue nos objectifs. Cette fixation atteint un point tel que la dévotion aux procédures n'a pas seulement conduit à la disparition des objectifs mais est également devenue une serre académique pour de jeunes pousses intellectuelles qui ne pourraient jamais pousser dans le monde froid et difficile du dehors.***

Là où Moynihan avance à pas feutrés, c'est que le discours d'Alinsky, prononcé en 1965 sur la Guerre contre la Pauvreté alla beaucoup plus loin que la « pornographie » et les « procédures », : le patronage municipal et le nombrilisme de « l'industrie du social ». Avant l'amendement Green, Alinsky remarqua que la plupart des mairies, agissant sous couvert de comités noyautés, contrôlaient les fonds locaux de lutte contre la pauvreté. Ces fonds étaient fréquemment utilisés pour étouffer les actions indépendantes, au nom du « consensus de la communauté » ou, quand des programmes contournaient la mairie, les officiels les désavouaient afin de s'en « décharger ». Un autre aspect de la lutte contre la pauvreté critiqué par Alinsky fut son « vaste réseau de sergents touchant une paye de généraux ». Il illustra « l'éclatant contraste » entre les salaires touchés avant et après avoir servi à l'OEO. Il lui semblait qu' « il n'est pas d'endroit, dans ce grand pays qu'est le nôtre, où l' «opportunity » (la chance) est plus prometteuse qu'au Bureau de l'Egalité des Chances Économiques.

Plus dérangement encore pour Alinsky que le patronage de la mairie, chose prévisible, est l'attitude des travailleurs sociaux :

***« Le programme de lutte contre la pauvreté pourrait aussi bien être vu comme le plus grand plan de secours au bénéfice de l'industrie du social. »***

L'exigence de la plus grande participation possible posa des problèmes à ceux qui aidaient institutionnellement les pauvres. Par exemple : qui devait sélectionner le « tiers de pauvres » pour participer aux instances de décision ? Dans le cadre d'une nouvelle action, la remise en cause des avantages acquis pour l'industrie du social rendait la plupart anxieux. Fréquemment, le désir de s'impliquer conduisait les travailleurs sociaux à saper les programmes dans lesquels ils n'avaient pas leur place. Alinsky conclut sa critique par un commentaire sur la question cruciale : que faire pour rendre fonctionnel un programme de lutte contre la pauvreté ?

***Tout d'abord, j'aurais de sérieux doutes sur la capacité d'un tel programme à aider et travailler avec les pauvres, tant qu'ils ne peuvent pas, à travers un pouvoir organisé, trouver légitimement et efficacement des membres de leur communauté représentatifs de leurs intérêts, capables de s'asseoir à la table des administrateurs et de faire entendre leur voix dans la conception et la mise en oeuvre d'un programme social. Cela signifie une organisation possédant***

***suffisamment de pouvoir pour menacer le statu quo, le bousculer et en faire émerger un authentique programme, qui serait décent et aurait du sens.***

C'est le discours habituel d'Alinsky mais, n'en déplaise à Moynihan, c'est une preuve que depuis au moins 1965, les idées d'Alinsky étaient très influentes dans certains cercles des Guerriers contre la Pauvreté. (Cela n'ôte rien à ce bon argument selon lequel les idées mises en pratique par Alinsky influencèrent réellement la loi, même si ses auteurs pouvaient ne pas le connaître.)

En février 1965, l'OEO fit paraître un guide du programme d'action communautaire qui tentait de définir la clause ambiguë concernant la « participation » par le besoin pressant d'impliquer les pauvres dans l'action politique. La relation entre les émeutes de Newark pendant l'été 1967 et l'agence locale de lutte contre la pauvreté qui était l'une des seules à être autonome, est toujours un sujet de recherches. Un dessin paru dans une publication pour volontaires, en 1968, décrit un volontaire zélé frappant toutes les cibles potentielles et souvent même celles qui, comme Alinsky, sont supposées être de son côté. (cf Annexe 1)

Ce dessin est porteur d'une grande leçon. Guerre contre la Pauvreté, avec des intentions confuses et des théories sociales mal interprétées, fournit à Moynihan la conclusion de sa description des programmes d'action communautaire : « ... rhétorique maximale, performance minimale ; constance feinte, trahison secrète ; et pour finir...opportunisme. »

## ***CHAPITRE IV***

### ***Perspectives : Alinsky et son modèle***

En abordant les critiques qu'Alinsky fait au programme Guerre contre la Pauvreté, on peut s'apercevoir qu'il n'est lui-même pas irréprochable. En tant que concepteur d'un modèle, il est d'une certaine façon responsable des mauvaises applications de ce modèle. Il y a également des domaines d'action où sa responsabilité est d'avantage engagée, et une évaluation d'Alinsky doit inclure à la fois ses réalisations et son modèle. Avant de les aborder, il est nécessaire de dire quelque chose de l'homme lui-même.

L'un des principaux problèmes avec le modèle Alinsky, c'est que sans lui, son modèle se retrouve drastiquement altéré. Alinsky est un organisateur-né qui ne se duplique pas aisément, mais, en plus de ses compétences, c'est un homme d'un charme exceptionnel. L'article de The Economist l'appelant le « Platon des barricades », le décrit ainsi :

***Son charme lui vient de sa capacité à se consacrer entièrement aux personnes qui sont dans la même pièce que lui. De façon subtile, il les manipule souvent en parlant directement à leur expérience. C'est surtout un homme en accord avec lui-même, bien dans sa peau, principalement parce qu'il aime son travail qui change régulièrement...nouvelles communautés, nouvelles luttes, nouveaux combats.***

Ainsi, en gardant à l'esprit la place du facteur « séduction » dans les tentatives d'organisation, évaluons sa méthode et sa méthodologie, en nous référant aux trois cas étudiés précédemment.

Même si l'efficacité à long terme des efforts d'organisation menés par Alinsky ne peut être encore attestée, le conseil de quartier de Back of the Yards est désormais une organisation bien établie. Comme cela a été noté précédemment, l'enthousiasme démocratique du conseil a viré en une posture défensive et chauvine. Des sujets tirés au hasard du journal de Back of the Yards illustrent la complaisance égocentrique d'un quartier qui possède une influence politique. Les pages du journal sont remplies de reportages sur les progrès sponsorisés par le conseil et la mairie. Le secrétaire exécutif du conseil, qui fut un compagnon d'Alinsky, a gardé sa place pendant 25 ans et si le quartier « ne change pas » (c-a-d « ne s'intègre pas »), il pourrait encore y rester 25 années supplémentaires. Aujourd'hui, à Back of the Yards, « le Changement » est la clé de la situation, tout comme il l'était en 1939, à ceci près qu'aujourd'hui, ce sont les habitants qui sont le statu quo. Quand une communauté est organisée en fonction du concept d'intérêt direct, comme Back of the Yards ou d'autres quartiers organisés par Alinsky, il est naturel que cet intérêt particulier reste le thème assurant la cohésion de la communauté. Le Conseil a, d'année en année, aidé à donner une identité à sa zone. John Affner, qui a travaillé au « Journal » dès ses débuts, se rappelle de la vieille « jungle » et est fier qu'un petit nombre d'habitants soient revenus à Back of the Yards. Le manque de mobilité parmi les habitants est souvent cité, à la charge d'Alinsky, comme le fait de « clouer sur place » le quartier.

Cette critique a également été appliquée, sous une forme légèrement altérée, à Woodlawn.

Philip M. Hauser, chef du Département de Sociologie de l'université de Chicago, croit que « *les méthodes par lesquelles Alinsky a organisé TWO pourraient avoir empêché la formation d'un consensus, et ainsi retardé la réalisation des vrais objectifs de Woodlawn.* » Même en se demandant si le professeur Hauser sait quels sont ces « vrais objectifs », son commentaire est évocateur de ce que sont les autres critiques académiques des résultats du modèle Alinsky.

Dr. Harold Fey, rédacteur au « Christian Century », et Dr. Franck Reissman, de l'institut new-yorkais de « Developmental Studies », l'ont eux aussi critiqué sans détours. Les objections du Dr. Fey se concentrent sur les manières « abrasives » d'Alinsky et sur son intention avouée de renverser l'équilibre du pouvoir social. Il a accusé Alinsky d'encourager « *un mouvement politique dont l'objet est d'établir un contrôle sur la société urbaine, en érigeant sur ses ruines une structure de pouvoir dictatoriale, s'appuyant sur les habitants des taudis.* »

Une telle hystérie amorphe est caractéristique du Dr. Foy. Dr. Reissman, cependant, présente une formidable critique dans son article : « Le Mythe de Saul Alinsky ». Il réunit un spectre d'objections, dont les plus importantes concernent l'apparente incapacité d'Alinsky à aller de l'avant en développant un mouvement, un programme ou une organisation rationnelle.

Reissman fonde sa critique sur l'emphase d'Alinsky pour le localisme et les résultats que Reissman considère inefficaces. Il utilise un résultat statistique obtenu par Nicholas von Hoffman, selon lequel à peine 2% d'une communauté est active dans un processus d'organisation menée par l'IAF, afin de démontrer la nature non-représentative de cette mobilisation. L'argument est valide mais de peu de sens car, dans toute organisation, les leaders sont parmi les membres les plus actifs et la prise de décision exclut parfois nécessairement certains éléments. Une objection critique que Reissman ne fait que sous-entendre implique l'efficacité de long terme des leaders recrutés. La seule figure d'envergure nationale à émerger d'un projet de l'IAF est César Chavez, qui débuta en tant qu'organisateur. Reissman a un meilleur argument quand il quitte la structure interne des organisations locales pour leurs activités.

La question, telle que Reissman la formule, est de savoir si Alinsky politise une zone ou dirige simplement les gens « dans une sorte d'activisme local sans issue ». Reissman répond à sa propre question en se concentrant sur Chicago, là où ont lieu les efforts les plus médiatiques d'Alinsky. Selon lui, ils n'ont pas, malgré tout leur vacarme, ébranlé la poigne de la machine du quotidien. Peut-être le modèle d'Alinsky met-il l'accent sur les problèmes et les objectifs déterminés localement par opposition à des organisations et à des coalitions plus larges. Reissman postule que l'opposition d'Alinsky aux programmes larges, aux objectifs étendus et à l'idéologie engendre des confusions même chez ceux qui participent aux organisations locales car ils ne trouvent pas de contexte où inscrire leurs actions.

Les solutions proposées par Reissman dépendent de l'organisateur-stratège-intellectuel qui doit « *apporter les connexions, la perspective étendue qui conduira au développement d'un mouvement.* » Un peu comme une pensée rétrospective, il ajoute : « cela n'est pas pour suggérer que cette perspective élargie doit être imposée aux groupes locaux ; mais qu'elle devrait être développée en partie par un leadership à orientation nationale. » Cette position est confortée par quelques stratèges de la Nouvelle Gauche (« New Left ») ; même s'ils ne croient pas, comme Alinsky, aux vertus de l'individualité, ils appliquent nombre de ses tactiques dans la confrontation politique. Les problèmes inhérents à une telle approche, incluant arrogance élitiste et intolérance répressive, sont devenus évidents lors des récentes crises au sein des universités. Les

ingénieurs du bouleversement, manquant de la flexibilité d'Alinsky dans leurs relations avec leur « ennemi » (c-a-d l'administration, les syndicats...), ont durci leurs positions jusqu'à se retrouver dans des situations ne permettant plus la négociation. Les conflits ne sont plus alors que l'occasion d'une escalade dans un jeu à somme nulle, où personne ne gagne. Même si Alinsky rejeta publiquement les critiques de Reissman en 1967, il commença à développer une stratégie radicale cohérente pour saisir les tendances des années 70.

Souligner des critiques telles que celles de Hauser ou Reissman, c'est ouvrir le débat sur les mérites du consensus et du conflit, autant dans le cadre de la compréhension des processus sociaux que dans la réalisation d'objectifs sociaux. Alinsky, l'avocat exemplaire du conflit, écarte les théoriciens du consensus :

***Une chose que l'on inculque à tous nos organisateurs, c'est ce vieux slogan de la Guerre Civile espagnole : « Mieux vaut mourir debout que vivre à genoux. » Les chercheurs en sociologie n'aiment pas penser en ces termes. Ils parleraient plutôt de la politique comme d'une question d'accommodation, de consensus...mais pas de conflit. C'est une bêtise académique. Comment obtenir un consensus s'il n'y a pas eu de conflit ? Il doit y avoir un nouvel arrangement du pouvoir, et là vous obtenez un consensus.***

Comme avec la plupart des analyses politiques d'Alinsky, il y a là une piste convaincante ; pourtant, la « réalité », dont Alinsky se fait le champion, n'y est pas analysée.

La juxtaposition du consensus et du conflit a été un objet de controverses parmi les chercheurs, depuis Platon. Dans notre perspective, nous pouvons nous pencher sur le débat des années 50 en présupposant que tout cela était déjà arrivé auparavant. Pendant les années 50, les théoriciens du conflit tels que Lewis Coser suivaient le travail d'hommes tels que Georg Simmel, afin de contester l'orientation consensualiste qui prévalait alors. Un exemple de cette orientation était Seymour Martin Lipset qui écrivit dans la revue « Political Man » :

***Une menace constante, dans les systèmes démocratiques, est que les groupes en conflit, qui sont le sang vital de la démocratie, peuvent se solidifier au point de menacer de désagréger la société. D'où le fait que les conditions qui conduisent à modérer l'intensité des luttes partisans soient parmi les instruments clés du gouvernement démocratique.***

Le constat de Lipset, plus fonctionnellement prescriptif que socialement descriptif, renvoie à d'autres penseurs du consensus tels que Dewey ou Persons. Pour eux, conflit et structure sont incompatibles, et toute organisation est dépendante d'un consensus essentiel, dépendant de l'équilibre social. Irving Louis Horowitz, dans son article « Consensus, Conflit et Coopération », suggère que les penseurs du consensus, pendant les années 50, perçurent la démocratisation grandissante de la société américaine, ce qui conduisit leurs recherches à servir les bases consensualistes de la position des nantis. Le consensus était considéré comme fondamental pour l'Etat

managérial dans lequel la persuasion de masse est plus efficace que la terreur de masse.

La critique que Coser adresse au jugement consensualiste, selon lequel le conflit n'est pas fonctionnel, s'appuie particulièrement sur les distinctions qu'il fait entre les conflits. La distinction la plus évidente est celle entre le conflit interne et le conflit externe. Parce que les préoccupations d'Alinsky se concentraient sur les conflits inter-groupes plutôt que sur les conflits intra-groupe, ces remarques seront limitées au premier genre de conflits.

La façon discriminante dont Coser traite des conflits inter-groupes peut être observée dans les extraits suivants, issus de la conclusion du livre Les fonctions du conflit social :

***Dans les groupes souples et les sociétés ouvertes, le conflit, qui vise à la résolution d'une tension entre deux antagonistes, joue un rôle de stabilisation et d'intégration au sein des relations. En laissant libre cours aux revendications rivales, de tels systèmes sociaux sont capables de réajuster leurs structures en éliminant les sources d'insatisfaction...***

***Une société flexible bénéficie du conflit car un tel comportement, en aidant à la création et à la modification des normes, assure sa continuité sous des conditions modifiées...***

***Du moment où l'irruption du conflit indique un rejet des précédents compromis entre les partis et une fois que les pouvoirs respectifs de chacun des rivaux ont été établis à travers le conflit, un nouvel équilibre peut être établi et leur relation peut être renoué sur ces nouvelles bases...***

Considérant que la société américaine est « ouverte », les implications de l'analyse ci-dessus induisent que les conflits dans ce pays sont stabilisants. Il y a, pourtant, une nuance nécessaire à établir entre conflits « réaliste » et « non-réaliste » :

***Les conflits sociaux qui surgissent de frustrations, d'estimations de gains probables pour les participants et qui sont dirigés vers le présumé objet de frustration, peuvent être appelés des conflits réalistes. Tant qu'il y a du sens derrière les résultats attendus, le conflit peut être remplacé par des modes d'interaction alternatifs entre les parties, si de telles alternatives semblent être plus adéquates pour réaliser les objectifs visés.***

***Les conflits non-réalistes, eux, ne sont pas occasionnés par les fins rivales des antagonistes, mais par le besoin de relâchement d'une tension par l'un ou plusieurs d'entre eux. Dans ce cas, le conflit n'est pas orienté vers l'atteinte d'un résultat spécifique. Tant qu'un conflit non-réaliste est une fin en soi, tant qu'il n'apporte qu'un relâchement de tension, l'antagoniste choisi peut être substitué à n'importe quelle autre cible adéquate.***

Il n'y a donc pas de relation directe entre la stabilisation et le conflit en lui-même, mais entre la stabilisation et certains types de conflit. Cette conclusion est essentielle pour notre compréhension de l'utilisation du conflit par Alinsky.

Même si les organisations populaires, une fois établies, s'engagent plus souvent sur la voie des conflits réalistes que sur celle des conflits non-réalistes, leur formation est largement un processus d'exploitation de conflits non-réalistes. C'est pendant ce processus que les critiques accusent Alinsky de « mettre à vif les inimitiés », sans avoir à l'esprit aucun objectif spécifique. Alinsky perçoit ce processus comme visant plusieurs finalités, parmi lesquelles la mise à jour publique des rancunes :

***L'action de faire remonter ces hostilités dormantes et cachées à la surface, à l'air libre, pour les convertir en problèmes, est en elle-même une catharsis sociale importante et constructive. Une alternative serait de laisser s'accumuler les frustrations incessantes et dissimulées, les ressentiments et l'hostilité, dans des larges segments de notre population ; avec l'engorgement de tous les canaux de libération des tensions sociales, évoluant en un retour de flamme cauchemardesque, engendré par une haine irrationnelle et vindicative, et menant à des conséquences tragiquement destructrices pour chacun des partis en présence.***

La conclusion d'Alinsky selon laquelle la « ventilation » des hostilités est saine peut se révéler valide dans certaines situations, mais la « catharsis sociale » ne peut être prescrite n'importe où. La catharsis se perpétue elle-même, de telle façon qu'elle finit par devenir une fin en soi. Les psychodrames orchestrés par Alinsky lui ont apporté l'attention et ont canalisé l'activité organisationnelle mais de nombreux sociologues, tel le professeur Annemarie Shimony, de l'université de Wellesley, perçoivent Alinsky plutôt comme un bonimenteur que comme un activiste.

Le professeur Shimony considère les organisations de Back of the Yards et de Woodlawn comme des échecs ; la première, à cause de ses tendances ségrégationnistes, du fait des hostilités publiquement exprimées et la seconde, à cause de sa récupération par les gangs, qui incarnent de manière flagrante une approche hostile. Une autre critique de l'approche cathartique d'Alinsky est la difficulté de son application. Alinsky, le maître médiatique, est capable de l'orchestrer, mais d'autres organisateurs, moins doués, tels que le Reverend Fry, ne peuvent en garder le contrôle. Beaucoup de guerriers contre la pauvreté inspirés par Alinsky ne pouvaient pas (en dehors des raisons politiques) dépasser cette première phase cathartique qui consistait à « s'opposer, se plaindre, manifester et boycotter » afin de développer et de mener un programme d'action. Couplée au problème du conflit, on retrouve la question suivante : quels sont les résultats d'un conflit réaliste ?

La réponse, selon les termes de Coser, est « le maintien d'un réajustement continu dans la balance du pouvoir. » Et le pouvoir, des blancs aux noirs, c'est le langage d'Alinsky...

Récemment, le langage du pouvoir est devenu plus familier aux analystes sociaux, qui sont finalement arrivés à la même conclusion que celles d'Alinsky en 1939 : les

problèmes des pauvres sont plus directement liés à leur manque de pouvoir qu'à leur manque d'argent. Le livre « Poverty : Power and Politics » introduit habilement la « nouvelle » approche du pouvoir dans les problématiques de l'entraide. Plus précisément, le problème n'est pas une question de « pouvoir », mais de « non-pouvoir » (*powerlessness*).

Warren C. Haggston, dans son essai sur « Le pouvoir et les pauvres », résume l'approche du problème de la pauvreté fondée sur la notion de « non-pouvoir » :

***Si le problème était uniquement celui d'un manque d'argent, il pourrait être réglé par des emplois plus nombreux et mieux payés, une augmentation du salaire minimum, de plus importantes prestations sociales, etc. Il n'y aurait, dans ce cas, pas de réel besoin pour les pauvres de mener une action sociale eux-mêmes. Cette vision va avec l'idée selon laquelle les pauvres sont incapables de participer à la résolution de leurs propres problèmes.***

***Pourtant, dès l'instant où le problème est celui du « powerlessness », une initiative conjointe des pauvres peut accompagner les réponses du reste de la société. En pratique, cette initiative serait alors plus efficacement menée par de puissantes organisations de conflit, basées dans les quartiers pauvres.***

Ces paragraphes, écrit à l'origine en 1964, sont inclus dans toute une série de textes prescriptifs de 1968, proposant des solutions similaires aux problèmes sociaux...mais qui sont maintenant un peu datés.

L'une des personnes qui reconnaît maintenant la nature anachronique des petites organisations autonomes fondées sur le conflit est Alinsky lui-même. Un critique du modèle de l'organisation communautaire fondée sur le conflit et le pouvoir ne peut, en 1969, être une critique de la méthode Alinsky car cette méthode a connu d'importantes évolutions depuis son développement en 1939. Ceux qui bâtissent des modèles laissent fréquemment leurs échecs derrière eux, afin que d'autres s'en emparent pendant qu'ils en construisent de nouveaux. L'évolution d'Alinsky dans le contexte des trente dernières années se trouve au cœur du défi de l'Amérique : la recherche d'une communauté viable. Avant d'aborder cette recherche et le rôle qu'Alinsky y a joué, nous allons étudier la fin du modèle « pouvoir/conflit ».

Une première explication de la fin de ce modèle est que l'unité à laquelle il s'applique, la communauté territorialement définie, n'est désormais plus une unité sociale viable. Le déclin du « quartier » s'est peu à peu accentué depuis le tournant du siècle, ralentissant pendant la Grande Dépression puis s'accéléralant après la guerre. Accompagnant le déclin du traditionnel quartier comme unité de vie, on a pu constater la centralisation massive du pouvoir au niveau fédéral et la croissance des banlieues. La centralisation fédérale a réduit le pouvoir local des Etats tandis que l'explosion des banlieues a conduit à une forme de schizophrénie du pouvoir, où les zones urbaines demeuraient les centres économiques et culturels, tout en devenant dépendantes des banlieusards. Ainsi, nous nous trouvons nous-mêmes au beau milieu d'une crise urbaine qui se révèle



être une crise du pouvoir communautaire. Kenneth Boulding étudie ce problème dans une perspective internationale et voit que:

***Le point crucial de ce problème est que l'on ne peut avoir une communauté sans avoir un agrégat de gens dotés d'un certain pouvoir décisionnel. L'impuissance de la ville, peut-être due à son inadaptation en tant qu'unité, conduit à son déclin. Son impuissance s'accroît, comme je l'ai suggéré plus tôt, car elle perd son statut de référence dans le cadre des décisions économiques, politiques et militaires. Les banlieues excentrées sont en réalité en meilleure position. Il est plus facile pour une relativement petite unité d'avoir un sens de la communauté et une banlieue a au moins un peu plus de contrôle sur son propre destin...Son gouvernement local, son administration scolaire, et ses autres agences au service de la communauté sont souvent capables de réunir un soutien considérable et un grand intérêt de la part des gens qu'ils servent.***

Les remarques de Boulding pourraient être utilisées par un théoricien moderne du conflit, afin de défendre l'argumentation de Haggstrom en faveur des organisations et du conflit dans les zones paupérisées. Si, pourrait-il avancer, une collectivité est impuissante, alors il y a besoin de réveiller les individualités dans cette collectivité afin qu'elles exercent leur pouvoir citoyen. La question suivante devient alors : contre qui le conflit serait-il dirigé ? Traditionnellement, le modèle « Pouvoir/Conflit » a été mis en place dans des communautés urbaines afin de les organiser contre quelque chose : les abattoirs, l'université de Chicago, Kodak. L'actuelle imbrication des détenteurs de pouvoir dans des zones urbaines interdépendantes rend difficile la tâche d'isoler un « ennemi ». L'un des facteurs contribuant à la controverse de l'école Ocean Hill-Brownsville de New York, durant l'automne 1968<sup>21</sup>, fut l'absence marquée d'un ennemi identifiable. La cible se déplaça du syndicat des enseignants, au Conseil d'Administration, à l'Etat, à la fondation Ford, et ainsi de suite...Le manque d'ennemi clairement identifié contre lequel se mobiliser accentua le manque d'une communauté capable de se mobiliser.

Pourtant, le théoricien du conflit pourrait peut-être prolonger son argumentation en suggérant que le problème n'est pas dans le modèle mais dans ses applications. Avec de « bons » organisateurs, tels qu'Alinsky, ne serait-il pas possible d'organiser une communauté en utilisant le conflit et la participation ? Une réponse à cet argument reviendrait sur les efforts de FIGHT, à Rochester. La plupart des critiques du travail d'Alinsky considéraient que son résultat n'avait été qu'un « meilleur ghetto ». Alinsky lui-même n'était pas content de la fonction surtout symbolique que FIGHT avait occupée dans la communauté. Compte-tenu des composantes de FIGHT, fallait-il pourtant s'attendre à mieux ? Les noirs des taudis de nos villes du Nord sont empêtrés dans ce que la Commission Kerner a appelé un « racisme institutionnel ». On ne pratique pas l'art exigeant du « conflit irritant » contre les écrasantes disparités décrites par la Commission et par Boulding.

Cette société semble être dans une période de transition, prise entre le conflit et le consensus. Le parallèle le plus proche pourrait être fait avec les années 30, quand un consensus changeant, mais toujours cohérent, résista aux assauts des exclus. La

position du « Labor » est une analogie fréquemment citée pour justifier le modèle « Pouvoir/Conflit ». Même si le « Labor » a fomenté le conflit, son objectif a toujours été le partage de l'American Dream. Le manque de radicalité dans le mouvement ouvrier américain ne devrait pas surprendre ceux qui étudient les effets que la croissance phénoménale de ce pays a eu sur la formation de l'ethos et des attentes du peuple.

Selon les termes de Coser, les conflits ouvriers étaient « réalistes » et éventuellement accommodants, car les institutions étaient souples. Durant les années suivant la seconde Guerre Mondiale, nos institutions sont devenues moins flexibles sous leur poids managérial, et les conflits sont devenus moins « réalistes ». Les hommes veulent toujours du travail mais ils veulent désormais du « sens » dans les emplois qu'on leur attribue. Simplement parce qu'une telle demande aurait été grotesque dans les années 30, le parallèle ne peut être mené jusqu'au bout.

Être au milieu d'une transition en cours obscurcit notre capacité à l'évaluer. Les éléments pris pour justifier le modèle « Pouvoir/Conflit » de la fin des années 50 et du début des années 60 doivent être reconsidérés. L'un de ces éléments, en particulier, est la participation. Le modèle « Pouvoir/Conflit » considérait que la participation, en tant que racine du processus démocratique, était une chose bonne et nécessaire. Aujourd'hui, plus rien n'est certain et l'on se demande à quoi l'on participe. Avec une éloquence convaincante, John Gardner a avancé que les Etats-Unis avaient évolué en une société opérant selon le modèle de la « ruche », qui enferme les individus dans des tâches qui semblent isolées les unes des autres et vides de sens. Le danger, avertit Gardner, c'est que « les hommes et les femmes dressés à chérir un ensemble de valeurs, puis piégés dans un système qui nie ces valeurs, peuvent réagir avec de la colère et même de la violence. » Il est douteux que la demande lancinante de participation soit une solution car, comme le dit Gardner, il n'est pas évident que « le désir de participer activement à la formation d'institutions sociales soit une puissante motivation humaine. »

En plus de l'incertitude de ces deux suppositions fondamentales -la communauté et la participation- le modèle « Pouvoir/Conflit » est rendu inapplicable par la pré-existence de conflits sociaux. Le plus visible de ces conflits est aujourd'hui racial, car la plupart de nos problématiques urbaines ont des aspects raciaux. Toute tentative de limitation d'un conflit ne peut que déboucher sur les problèmes plus larges du racisme et de la ségrégation. Une fois que ces problèmes sont soulevés, un accord devient de plus en plus difficile à obtenir, comme l'illustre le travail de Roger Fisher sur « le fractionnement du conflit ». La « tactique du salami » de Fisher, tout comme la réflexion d'Amitai Etsioni sur les pots de vin, sont deux modifications théoriques au modèle « Pouvoir/Conflit » qui en justifieraient une nouvelle application pratique. Tandis que nos « deux sociétés » s'éloignent de plus en plus l'une de l'autre, un conflit artificiel sert à exacerber les polarisations. Horowitz appelle « coopération » l'élément nécessaire à cette transition, ce avec quoi Alinsky serait d'accord.

La recherche d'une communauté et le sentiment d'un « non-pouvoir » caractérisent la société dans son ensemble, pas seulement les pauvres pour lesquels le modèle « Pouvoir/Conflit » fut développé. La compréhension par Alinsky du fait que la lutte contre la réaction continue à Back of the Yards, que l'orientation conflictuelle de TWO s'est retournée contre elle-même et que FIGHT avait eu besoin des procurations d'actions, l'a conduit à repenser l'idée de communauté et à concevoir de nouvelles stratégies pour atteindre l'égalité démocratique.

## **CHAPITRE V**

### ***Réaliser la vie après la naissance***

Le chapitre précédent était plus une « perspective » qu'une « critique », car Alinsky et son modèle continuent tous deux à évoluer. Même si ses prémisses, tels que l'importance du pouvoir et la fatalité d'une morale relative, sont inchangés, son approche du problème de la redistribution du pouvoir a évolué depuis les premiers jours où il était organisateur dans le mouvement ouvrier. Ces évolutions ne sont pas facilement catégorisables mais elles recoupent deux grandes zones : sa nouvelle pensée de ce qu'est une communauté, et le rôle d'un plan national et centralisé du changement social. L'évolution de l'idée de communauté est centrale dans l'évolution de la philosophie socio-politique d'Alinsky :

***Je ne pense pas que l'idée de zones géographiques, et en particulier les quartiers, soit toujours applicable. Il y a longtemps, probablement avec l'apparition de la***

***voiture, que nous en sommes arrivés à la fin de la zone délimitée. Les gens ne vivent plus vraiment leurs vies dans leur quartier. Nous avons des subdivisions politiques qui appartiennent au passé, qui ne sont que des lignes sur une carte ; et nous sommes toujours influencés par ces idées. Mais la vie des gens est autre chose. Nous allons devoir chercher où elle se trouve vraiment et comment l'organiser.***

Quand Alinsky parle de chercher où « elle » se trouve, il parle de la teneur de la vie dans une civilisation de masse. L'enquête est réellement en deux parties : pourquoi, depuis que l'homme industriel a trouvé la « bonne vie », semble-t-il s'être perdu et où allons-nous ? Pour Alinsky, ces deux questions se rejoignent dans la quête moderne de la communauté.

Dans son discours, « Y-a-t-il une vie après la naissance ? », présenté avant le séminaire de théologie épiscopale de 1967, Alinsky traite des deux parties de la question. Faisant écho aux terribles prédictions d'Ortega y Gasset à propos des effets étouffants du climat de conformisme et de consensus, Alinsky conclut que ce qui est en jeu, c'est notre équilibre individuel et collectif. Contrairement aux philosophes ou aux artistes, il cherche le salut dans le système politique.

Selon Alinsky, le problème central de cette seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle est

***le maintien et le développement de ce mécanisme politique qui apporte la meilleure promesse d'un mode de vie qui permettrait aux individus de conforter leur identité, d'avoir la chance de devenir des hommes libres, des hommes voulant prendre des décisions et en supporter les conséquences.***

C'est ici, dans une vision universaliste, le problème de l'homme moderne essayant de vivre dans le monde tel qu'il est. Alinsky continue :

***La plupart des gens ont été et sont toujours inquiets de payer le prix de la liberté et la liberté est alors largement devenue la liberté d'éviter ces responsabilités. L'homme libre est celui qui brise son attachement avec l'existence terre-à-terre de la sécurité et du statut et qui prend part à l'aventure de la vie, avec ses passions, ses drames, ses risques, ses dangers, ses joies créatives et la possibilité de changer avec le changement.***

En réponse à une question sur sa philosophie personnelle, Alinsky, hérissé à l'idée d'un étiquetage, admit piteusement qu'il pouvait être qualifié d'« existentialiste ».

Cependant, Alinsky avait averti que les mots peuvent être gênants, en particulier lorsqu'il parlait du cheminement vers un mécanisme politique tel que celui qu'il soulignait. Alinsky simplifie le problème en se concentrant sur l'actualisation des idéaux démocratiques traditionnels. Il défend sa foi en la capacité de l'homme à se gouverner lui-même et en l'importance du volontarisme dans une société libre. Ce sont de vieilles idées, vieilles pour un homme de l'Ouest et vieilles pour Alinsky, mais il les injecte dans

un modèle révisé qui met l'accent sur l'organisation des classes moyennes et de la construction de coalitions.

La formule d'Alinsky sur les pauvres s'aidant eux-mêmes devait motiver les « sans-pouvoir » pour leur faire acquérir les compétences et le savoir nécessaires pour contrôler leurs propres affaires. Sa conviction que les pauvres peuvent transformer leur apathie en pouvoir et ensuite utiliser ce pouvoir avec responsabilité, s'est dans certains cas révélée juste. Dans d'autres cas, cette traduction n'a pas été fonctionnelle, que ce soit pour la communauté ou pour la cause d'un changement radical. Souvent, l'application du modèle Alinsky dans un quartier pauvre et géographiquement limité suppose presque une formule « de débrouille » qui est trop conservatrice pour la situation présente.

Une organisation populaire, regroupant les organisations locales, peut au mieux créer de nouveaux niveaux d'harmonie parmi ses membres et sécuriser quelques gains matériels. Elle ne serait pas orientée au-delà d'une harmonisation des rivalités entre intérêts urbains au sein d'une restructuration gouvernementale. Une des raisons expliquant ces limites est le manque de perspective que mentionnait Reissman. Les tentatives d'articulation de ses idées ont conduit Alinsky loin des jungles et des ghettos, vers les banlieues, parce qu'il est futile de parler de « perspective » avec quelqu'un qui n'a pas de sécurité matérielle établie, ou qui a peur de perdre sa propriété. Comme Alinsky l'a appris pendant la lutte entre FIGHT et Kodak, il y a de nombreux Américains de la classe moyenne qui souffrent du sentiment de n'avoir aucun pouvoir. Ceux-là même qui contrôlent la consommation et la « boîte à vote » sont désorientés par leurs enfants et par les guerres menées sur leurs écrans de télévision. La classe moyenne est un sol fertile pour l'organisation et, pense Alinsky, le radicalisme.

La frustration au sein des ghettos des banlieues, fréquemment dirigée contre ceux qui ont même encore moins de pouvoir, pourrait être canalisée pour atteindre des buts radicaux. Le secret, comme dans toute organisation, est que de tels buts doivent être perçus comme défendant des intérêts personnels. Un bon organisateur pourrait diriger ce processus de perception, comme Alinsky le fit en convaincant des actionnaires d'utiliser leurs procurations pour influencer sur une politique industrielle. Ou il pourrait mener le combat sur un sujet fiscal dont les inégalités affectent autant la classe moyenne que les pauvres.

Les problèmes ne manquent pas ; ce qui manque, ce sont des organisateurs compétents et politiquement intelligents. Alinsky prévoit d'éradiquer ce manque par la formation de ses organisateurs dans sa nouvelle école. L'Industrial Areas Foundation Training Institute est basé à Chicago, là où l'IAF a reçu des soutiens financiers de l'usine MIDAS. L'objectif de l'institut, sur le papier, est de développer le pouvoir de masse fondé sur l'organisation, ce qui ressemble à ce qu'Alinsky a fait jusqu'à présent. Cependant, pendant mes entretiens avec Alinsky, ce dernier a expliqué différemment les objectifs de cet institut. Il a formulé l'hypothèse que ses recrues pourraient être des « passeurs », assimilant, communiquant et agissant à partir de la formation qu'ils reçoivent. D'un point de vue logistique, ils pourraient constituer de futures équipes travaillant dans une zone donnée sur une série de problèmes, tout en conservant des

relations importantes avec d'autres équipes aux problèmes similaires. La similarité dans l'ensemble du réseau est l'objectif de la radicalisation. La création d'un réseau serait particulièrement adaptée pour l'organisation politique d'une ville entière.

Au niveau de la ville, le premier pas est évidemment la coopération entre les organisations existantes, afin de continuer à atteindre des objectifs à court terme. Généralement, la structure et la perspective des organisations devront être radicalement modifiées pour permettre de tels efforts conjoints. L'un des projets d'Alinsky pour l'institut est d'envoyer ses recrues à Back of the Yards pour qu'elles montent une organisation concurrente à celle qu'il a lui-même créé. Si une telle réorganisation se montrait efficace, et si les organisateurs pouvaient revitaliser les ouvertures de TWO à la communauté blanche, les groupes pourraient alors coopérer à des actions mutuellement bénéfiques. Une possibilité recommandée par un conseil de travailleurs est de mener une campagne pour l'amélioration des loisirs. L'idée de ces groupes travaillant ensemble n'est pas irréaliste même si, une fois encore, elle dépend avant tout des compétences des organisateurs.

Lorsque l'on quitte les problèmes locaux et municipaux, l'idée d'une organisation nationale indépendante semble impossible. La Grande Dépression a démontré la faisabilité d'un agenda contrôlé au niveau fédéral, et l'effort de guerre massif nous a convaincus de sa nécessité. Mais maintenant, nous n'en sommes plus si convaincus. Les demandes de « décentralisation » attaquent les racines de l'Etat managérial. Elles ne sont pas aisément ignorées ni aisément interprétées. Parle-t-on de « décentralisation » à Ocean Hill-Brownsville mais d' « inconstitutionnalité » à Little Rock<sup>22</sup> ? La décentralisation et la démocratie ne sont pas synonymes contrairement à ce que ceux qui utilisent ces deux mots de manière interchangeable voudraient le faire croire. Il y a encore bien trop d'inégalités dans notre système pour que les chercheurs en sciences politiques ou les étudiants qui manifestent adoptent la théorie de la participation « chacun dans son coin ».

Alinsky, toujours plus constante dans son inconstance, a récemment étendu son engagement radical pour l'éradication de la pauvreté « sans-pouvoir » à un nouveau combat pour donner du sens à la richesse. Sa nouvelle dimension, l'agenda national, vient de la nécessité de confier le changement social à des institutions, en particulier le gouvernement des Etats-Unis. La foi d'Alinsky dans le « peuple » doit être distinguée de sa méfiance envers le statu quo et envers ceux qui maquillent ce mystérieux état des choses. Il y a certaines structures et institutions, la Poste par exemple, qui peuvent être utilisées. Alinsky reconnaît l'impossibilité d'atteindre aujourd'hui le changement social par une simple actualisation du modèle d'organisation Pouvoir/Conflit. Ses plans appellent à des projets financés fédéralement par la TVA.

Alinsky, lorsque Daniel P. Moynihan lui proposa de travailler dans la nouvelle administration Nixon, lui confia avec panache ses projets pour résoudre la crise urbaine, la destruction de l'environnement et l'affaiblissement de la citoyenneté. Il en appela à l'Establishment pour mener des projets dans le SouthWest et y amener l'eau courante, pour sauver les Grands Lacs du MiddleWest, pour empêcher les inondations dans la vallée du Mississippi, pour apporter des hommes et de l'argent partout où il fallait

contrecarrer les assauts de la modernité dans le pays. Il n'entendit plus jamais parler de la Maison Blanche.

Les propositions d'Alinsky contiennent évidemment des retombées inattendues. Le besoin de travailleurs pourrait être remplis par les chômeurs et les sous-employés des villes. Le modèle des communautés intégrées a construit une maison que les travailleurs gouverneraient eux-mêmes. Les projets, administrés par des bureaucrates et piloté par des experts bardés de diplômes, apporteraient une récompense attractive et la satisfaction d'avoir un travail, pour détourner les gens de la vie dans les mégalo-poles.

Des propositions telles que celle de la TVA, réminiscence de la campagne présidentielle menée par le sénateur Eugene McCarthy, avec pour objectif d'extraire les gens des ghettos, ont peu de chance de devenir des projets de loi. Même si elles ne seraient pas considérées trop radicales dans des Etats Providence bien plus centralisés, elles sont « radicales » dans l'actuel système politique américain. Les comparaisons sociétales soulèvent encore la question de ce que signifie « radical » et même « révolutionnaire » dans un Etat de production et de consommation de masse, et en particulier aux Etats-Unis. Peut-être les définitions doivent-elles être aussi fluides que les actions qu'elles tentent de décrire ?

Alinsky répondrait par l'affirmative. Malgré l'image donnée de lui dans le « Sunday New York Times » comme quelqu'un vivant dans le confort et le luxe, il se considère comme révolutionnaire. Il l'est d'une façon très importante. Si les idéaux d'Alinsky étaient réellement mis en œuvre, le résultat serait la révolution sociale. Ironiquement, ce n'est pas une contradiction si elle est considérée dans la tradition des théories démocratiques de l'Ouest. Dans le premier chapitre, il a été montré qu'Alinsky est considéré par beaucoup comme partisan d'une philosophie socio-politique dangereuse. Il a été craint en tant que tel, tout comme Eugene Debs ou Walt Whitman ou Martin Luther King ont été craints, car chacun d'entre eux embrassait la plus radicale des fois politiques : la démocratie.

<sup>1</sup> CIO signifie « Congress of Industrial Organizations », fédération syndicale créée en 1936 par plusieurs membres de l' « American Federation of Labor ». Dirigée par John L. Lewis, son objectif était de mener une campagne mondiale de coordination des mouvements ouvriers de l'industrie.

<sup>2</sup> Détachements de volontaires luttant aux côtés des Républicains pendant la Guerre Civile espagnole

<sup>3</sup> Littéralement « l'Arrière-cour »

<sup>4</sup> Patrick Henry est l'une des figures les plus radicales de la révolution US, connu pour son célèbre discours : « Donnez-moi la liberté, ou donnez moi la mort ! »

5 L'un des pères fondateurs américains, signataire de la Déclaration d'indépendance

6 Les « LocoFocos » sont les membres d'une branche radicale du Parti Démocrate New-yorkais, qui créèrent leur propre organisation en 1835, afin d'étendre leur lutte contre les banques et leurs monopoles. Réunis dans le Tammany Hall de New-York, ils furent plongés dans l'obscurité par leurs opposants démocrates, qui avaient coupé l'éclairage au gaz. La réunion continua à la lueur de briquets phosphoriques appelés en Amérique « locofocos », qui donnèrent leur nom au mouvement. En 1840, le terme « LocoFocos » s'étendit à la totalité des Démocrates, car Martin Van Buren, nouveau président du parti, s'inspira largement de leurs idées.

7 John Brown est l'un des premiers blancs abolitionnistes des Etats-Unis. Le 16 Octobre 1859, il s'empare avec une petit groupe d'hommes de l'arsenal militaire d'Harpers Ferry, en Virginie, afin d'armer les esclaves et de conduire une révolte. C'est un désastre : aucun esclave ne le rejoint et Brown est arrêté. Après une parodie de procès, il est condamné et pendu le 2 décembre 1859.

8 Nom donné à une série de tempêtes de poussière qui touchèrent, pendant la grande dépression, une partie du Middle West.

9 « Okies », immigrants pauvres venus de l'Oklahoma. « Comité de vigilance de Californie » : milice auto-proclamée qui s'arrogea des pouvoirs de police et d'exécution pour juger des voleurs et des assassins présumés, souvent issus de l'immigration.

10 La Convention de 1968 eut lieu dans une atmosphère électrique. Luther King avait été assassiné en Avril ; Bob Kennedy en Juin. 10 000 manifestants se rendirent à Chicago pour dénoncer la présence américaine au Vietnam et furent accueillis par autant de policiers. De violents affrontements eurent lieu, devant les objectifs des caméras du monde entier.

11 Programme national d'aide aux victimes de la pauvreté.

12 George Wallace : membre du parti démocrate et partisan de la ségrégation raciale. Il fut gouverneur de l'Alabama à quatre reprises et candidat malheureux aux élections présidentielles américaines de 1968, 1972 et 1976. Il proféra, en 1963, lors de son premier discours en tant que gouverneur d'Alabama : "*segregation now, segregation tomorrow, and segregation forever.*"

13 Philosophe chrétien français, figure importante du renouveau de la pensée scolastique (avec en particulier la re-découverte des écrits de St Thomas d'Aquin) et proche des milieux de la démocratie chrétienne. Il enseigna à Columbia, Princeton et Chicago. Il fut également ambassadeur de France auprès du Vatican, de 1945 à 1948.

14 Syndicaliste paysan américain, d'origine mexicaine. En 1952, il rencontre Fred Ross (un proche d'Alinsky) qui le forme au sein de l'Organisation du Service Communautaire. En 1962, Chavez démissionne et crée l'Association Nationale des Ouvriers Agricoles, à Delano, en Californie, là où il avait commencé son engagement syndical. Le 28 août 1975, le gouvernement californien vote finalement une loi reconnaissant la liberté syndicale dans les entreprises agricoles.

15 Le « *double shift system* », que l'on peut traduire en français par « système de double calendrier », consiste à séparer les élèves en deux groupes et à scolariser un groupe d'élèves le matin puis un tout autre groupe l'après-midi. Un tel système, longtemps répandu aux Etats-Unis, maquillait, en séparant élèves noirs et blancs, l'apartheid scolaire.

16 Programme de solidarité publique mis en oeuvre par Johnson à partir de 1964

17 L'administration créée pour distribuer les fonds du programme « Guerre contre la Pauvreté »

18 Membre du Ku Klux Klan et élu de Birmingham connu pour utiliser des chiens d'attaque contre les manifestants

19 Shérif du Conté de Dallas de 1955 à 1966. Le 7 Mars 1965, il ordonna aux policiers de charger des noirs qui manifestaient pacifiquement pour les Droits Civiques sur le Pont Edmund Petrus : ce jour est désormais appelé le « Bloody Sunday ». Il se trouve que les organisateurs avaient tout particulièrement choisi cet endroit pour y manifester car ils cherchaient à dramatiser le conflit. L'évènement eut un tel retentissement médiatique qu'il participa indirectement au vote de la loi sur la fin des pratiques discriminatoires contre le vote des noirs. Clark ne fut pas réélu, du fait de l'inscription en masse des noirs sur les listes électorales.

20 Universitaire, ancien sénateur démocrate passé dans le camp des néo conservateurs, auteur dans les années soixante d'un célèbre rapport sur la famille noire, présentée comme la raison principale de la pauvreté des Afro-Américains. Participe du courant culturaliste et de la vague de remise en cause de l'Etat Providence.



21 En 1968, l'école d'Ocean Hill-Brownsville connut l'une des plus importantes grèves d'enseignants de l'histoire américaine. A l'époque, le Conseil d'Administration des écoles de la ville de New-York contrôlait entièrement le système scolaire. La Fondation Ford, pour répondre aux plaintes de parents d'élèves issus des quartiers concernant l'échec scolaire de leurs enfants, contribua à développer un programme expérimental donnant du pouvoir aux éducateurs locaux et aux familles. Après un début plutôt calme, les leaders des quartiers noirs accusèrent le Conseil d'Administration de vouloir saboter les efforts de décentralisation et expulsèrent treize professeurs et six membres de l'administration – dont la plupart étaient juifs – dans d'autres quartiers. Le syndicat enseignant protesta, et de violentes accusations de racisme et d'antisémitisme furent proférées. Les enseignants se mirent en grève, ce qui paralysa toutes les écoles de la ville. Le conflit déboucha sur une concession majeure du Conseil d'Administration central : l'organisation de conseils d'administrations locaux dans toutes les écoles de la ville.

22 Capitale de l'Arkansas. Dans son arrêt *Brown vs Board of Education* du 17 Mai 1954, la Cour Suprême des Etats-Unis rendit inconstitutionnelle la ségrégation dans les écoles. Dans le cadre de cette nouvelle jurisprudence, l'université de Little Rock reçut neuf étudiants noirs, tous sélectionnés sur la base de leurs bons résultats scolaires. Le 4 septembre 1957, des ségrégationnistes, soutenus par le gouverneur Orval Faubus et ses policiers, empêchèrent physiquement les étudiants noirs de passer la porte de l'université. Après une intervention du président Eisenhower, le gouverneur rappela ses policiers. Mais les neuf étudiants, face aux manifestants qui continuaient à bloquer l'entrée de l'université, furent escortés jour après jour par l'armée fédérale. En Août 1958, sous la pression du gouverneur et du Parlement de l'Arkansas, le Conseil d'Administration déclara la fermeture des écoles de Little Rock pour l'année 1958-1959. Des milliers d'étudiants furent contraints d'intégrer d'autres écoles alentours. Un an plus tard, les écoles publiques purent enfin ouvrir, désormais sans ségrégation.

Traduction : Désirs d'avenir