

## La prise en charge l'action

*L'idée de base serait que dans leur façon de lutter, les acteurs soient eux mêmes dans des logiques coopératives, ludiques, non violentes... et arrêtent de mimer les logiques des autres....*

*Alinsky, lui même travailleur social aux USA, dans les années 50/60, a imaginé et développé des actions avec cette logique. Nous vous proposons ci-après une fiche de lecture de son livre "Manuel de l'animateur social" (merci aux auteurs de la fiche, et au site de la fédération des centres sociaux Rhône Alpes qui la met à disposition des internautes.... nous ne pouvons d'ailleurs que vous inciter à aller butiner sur ce site....).*

*Quelques grands principes*

- cibler la lutte : trouver un cas précis, exemplaire, symbolique, de ce qu'on veut combattre*
- enquête civique : repérer tous les points faibles de l'adversaire, mais toujours des points qui ne créent pas d'insécurité (perspective non violente)*
- repérage d'une idée d'action, non violente, sur un de ces point de faiblesse. Action ludique, où l'on se fait plaisir et où on utilise l'arme du rire (qui rend difficile d'imaginer la riposte.... sous peine de ridicule)*
- la menace est toujours supérieure à l'action : lorsque l'action est imaginée et organisée, on peut aller prévenir de sa mise en œuvre, et ainsi déjà donner un espace de discussion et négociation.*
- la radicalité imaginative de l'action est toujours au service de la tactique de la négociation (ne pas courir le risque de ne pas pouvoir répondre si l'adversaire propose de négocier...., transformer l'ennemi en adversaire, et lui donner la possibilité de donner le meilleur de sa propre posture.....)*

notes de lecture

## Manuel de l'animateur social, Saul Alinsky

**article dans sa langue originale**

*Cet ouvrage "Rules for Radical" de Saul Alinsky a été cité comme référence dans l'intervention de Patrick Viveret*

*Un article repris du [site](#) de la Fédération des centres sociaux de Rhones Alpes et [publié](#) par par François Vercoutère et Fabrice Dupuis sous licence creative commons*

**Fiche de lecture**

Mise en forme des techniques de Saul Alinsky pour "organiser" des groupes pour l'action et la revendication. L'animateur social est un "organisateur".

L'ouvrage aborde un certain nombre de problématiques :

## 1 le débat entre fins et moyens

La question "la fin justifie-t-elle les moyens ?" n'a pas de sens en soi. Les populations n'ont pas toujours le choix des moyens dans une lutte. La question de la moralité des moyens peut être un prétexte à ne pas agir. Le point de repère pouvant être alors de savoir si les moyens choisis servent le plus grand nombre et non pas seulement ma personne.

Série de règles se rapportant à l'éthique de la fin et des moyens :

- 1ère règle : l'importance que l'on attache à l'éthique de la fin et des moyens est inversement proportionnelle aux intérêts que nous avons dans l'affaire.
- 2ème règle : l'éthique de la fin et des moyens varie selon les positions politiques de ceux qui se posent en juges.
- 3ème règle : En temps de guerre la fin justifie n'importe quel moyen.
- 4ème règle : On ne doit jamais juger de l'éthique de la fin et des moyens en dehors du contexte dans lequel se passe l'action.
- 5ème règle : Le souci de la morale de la fin et des moyens augmente avec le nombre de moyens disponibles et vice versa. "Pour moi (Saul Alinsky) la morale consiste à faire ce qui est le mieux pour le maximum de gens".
- 6ème règle : On aura d'autant plus tendance à évaluer les critères moraux des moyens que la fin est moins importante.
- 7ème règle : D'une façon générale, le succès ou l'échec constituent un facteur déterminant de la morale. C'est ce qui fait toute la différence entre le traître et le héros. Un traître qui réussit ça ne s'est jamais vu. S'il réussit ce n'est plus un traître mais un père fondateur.
- 8ème règle : les critères moraux des moyens varient selon que ces derniers sont utilisés à une époque de défaite ou de victoire imminente. "Le même moyen employé à un moment où la victoire semble assurée peut être considéré comme immoral, alors qu'utilisé dans des circonstances désespérées, afin d'éviter le pire, la défaite, la question de moralité ne serait pas soulevée."
- 9ème règle : Tout moyen qui s'avère efficace est automatiquement jugé immoral par l'opposition.
- 10ème règle : Vous devez tirer le meilleur parti de ce que vous avez et habiller le tout d'un voile de moralité.
- 11ème règle : Les objectifs définis doivent prendre la forme de slogans très concis et généraux. L'histoire est faite d'actions qui permettent à un objectif d'en déclencher un autre.

## 2. La formation de "l'organisateur" :

Liste types de qualités pour un bon organisateur :

**Curiosité** : La vie pour un organisateur est la recherche d'un plan d'ensemble, la recherche de ressemblances dans les différences apparentes, de différences dans les ressemblances apparentes, la recherche d'un ordre dans le désordre, la recherche d'un sens autour de lui, la recherche d'une façon de se situer par rapport à lui même, une recherche incessante.

**Irrévérence** : La curiosité et l'irrévérence vont de pair. L'homme curieux en arrive vite à demander "est-ce que tout ceci est vrai ?". Pour celui qui pose des questions rien n'est sacré. Il hait le dogme et rejette toute définition catégorique de la morale qui n'en admettrait aucune autre. Il provoque, il agite, dérange, désacralise, bouscule.

**Imagination** : L'imagination est inséparable de la curiosité et de l'irrévérence. Pour l'organisateur l'imagination c'est le dynamisme qui le lance et le soutient dans toute son action. L'imagination produit l'étincelle du démarrage et entretient la force qui le pousse à organiser en vue du changement. Mais ce n'est pas seulement l'énergie qui permet à l'organisateur d'organiser, c'est aussi la base de l'efficacité dans l'action et dans la tactique. Pour évaluer et anticiper de façon réaliste les réactions probables de l'ennemi, il doit être capable de se mettre dans sa peau et d'imaginer ce qu'il ferait à sa place.

**Sens de l'humour** : L'organisateur qui cherche avec un esprit libre et ouvert, qui ne connaît pas la certitude, qui hait le dogme, trouve dans le rire, non seulement une façon de garder l'esprit sain, mais également une clé qui lui permet de comprendre la vie. Pour un tacticien, l'humour est un élément essentiel de succès car les armes les plus puissantes du monde sont la satire et le ridicule. Le sens de l'humour permet de garder une juste perspective des choses et de prendre la réalité pour ce qu'elle est, une pincée de poussière qui brûle en l'espace d'une seconde.

**Pressentiment d'un monde meilleur** : Le travail d'un organisateur consiste essentiellement en menues tâches répétitives et ennuyeuses. Si on compare ce qu'il fait à l'ensemble de l'œuvre dans laquelle il est engagé, sa part est plutôt mince. Ce qui lui permet de continuer c'est qu'il entrevoit la grande "fresque" qu'avec d'autres il est en train de créer. Chaque morceau est essentiel.

**Une personnalité organisée** : L'organisateur doit être bien organisé lui-même pour se sentir à l'aise dans une situation désorganisée, et il doit être rationnel au milieu des irrationalités qui l'entourent. A de rares exceptions près, on s'appuie sur de mauvaises raisons pour faire le bien. C'est perdre son temps que d'exiger que l'on fasse le bien pour de bonnes raisons, c'est se battre contre des moulins à vent. Il lui faut donc chercher à utiliser les mauvaises raisons qu'on a d'agir, pour parvenir au bon résultat. Il doit pouvoir se servir de ce qui est irrationnel pour tâcher d'avancer vers un monde rationnel.

**Une schizophrénie politique bien intégrée** : L'organisateur doit se faire schizophrène, politiquement parlant, afin de ne pas se laisser prendre totalement au jeu. Avant de pouvoir passer à l'action, l'homme doit pouvoir se polariser sur une question. Il agira quand il sera convaincu que sa cause est à cent pour cent du côté des bons et que ses opposants sont à cent pour cent du côté des méchants. Il sait, l'organisateur, que l'on ne passera pas à l'action si les problèmes ne sont pas polarisés de cette façon. Ainsi l'organisateur doit se dédoubler. D'un côté, l'action où il s'engage prend tout son champ de vision, il a raison à cent pour cent, le reste égale zéro. Il jette toutes ses troupes dans la bataille. Mais il sait qu'au moment de négocier il lui faudra tenir compte à quatre vingt-dix pour cent du reste. Il a deux consciences en lui et elles doivent vivre en harmonie. Seule une personne organisée peut à la fois se diviser et rester unifiée.

**Ego** : La trame de toutes ces qualités souhaitées chez un organisateur est un ego très fort, très solide. L'ego est la certitude absolue qu'a l'organisateur de pouvoir faire ce qu'il pense devoir faire et de réussir dans la tâche qu'il a entreprise. Un organisateur doit accepter sans crainte, ni

anxiété, que les chances ne soient jamais de son bord. Fort de cet ego il est un homme d'action qui agit. L'idée de se dérober ne fait jamais long feu chez lui. La vie est action.

**Un esprit libre et ouvert, une relativité politique :** Toutes les qualités citées auparavant donnent une souplesse. S'étant forgé une personnalité forte, l'organisateur peut se passer de la sécurité qu'apportent les idéologies ou les solutions miracles. Il sait que la vie est une quête perpétuelle d'incertitudes et la seule certitude est que la vie est incertitude. Il faut vivre avec cela. Il sait que toutes les valeurs sont relatives, dans un monde où tout est relatif, y compris la politique. Equipé de ces qualités, il a peu de chances de tourner au cynisme ou à la désillusion, car il n'a pas d'illusion. Enfin, l'organisateur est constamment en train de créer : il crée du nouveau à partir du vieux et sait que les nouvelles idées ne peuvent naître que d'un conflit. L'œuvre de création est à ses yeux ce qui donne le sens le plus profond de la vie. Sans cesse tendu vers la nouveauté, il se sent incapable de supporter ce qui se répète, ce qui est immuable. C'est la différence essentielle entre le chef et l'organisateur. Le chef aspire au pouvoir, l'organisateur cherche à créer du pouvoir pour permettre aux autres de s'en servir.

### **3. Les tactiques de l'organisateur :**

- 1° règle : le pouvoir n'est pas seulement ce que vous avez, mais également ce que l'ennemi croit que vous avez.
- 2° règle : ne sortez jamais du champ d'expérience de vos gens.
- 3° règle : sortez du champ d'expérience de l'ennemi chaque fois que c'est possible. Car chez lui c'est la crainte, la confusion, l'abandon que vous voulez provoquer.
- 4° règle : mettre l'ennemi au pied du mur de ses propres déclarations morales.
- 5° règle : le ridicule est l'arme la plus puissante dont l'homme dispose.
- 6° règle : une tactique est bonne si vos gens ont du plaisir à l'appliquer.
- 7° règle : une tactique qui traîne trop en longueur devient pesante
- 8° règle : maintenir la pression
- 9° règle : la menace effraie généralement davantage que l'action elle-même.
- 10° règle : le principe fondamental d'une tactique, c'est de faire en sorte que les événements évoluent de façon à maintenir, sur l'opposition, une pression permanente qui provoquera ses réactions.
- 11° règle : en poussant suffisamment loin un handicap on en fait finalement un atout
- 12° règle : une attaque ne peut réussir que si vous avez une solution de rechange toute prête et constructive. Vous ne pouvez vous laisser prendre au piège par l'ennemi qui brusquement virerait de bord et accepterait de satisfaire à vos revendications en vous disant : "nous ne savons pas comment régler ce problème dites-nous comment faire".
- 13° règle : Il faut choisir sa cible, la figer, la personnaliser et polariser sur elle au maximum.

**Eléments de conclusion :** La première tâche de l'organisateur c'est de raviver l'espoir c'est à dire communiquer les moyens et les tactiques qui donneront aux gens le sentiment qu'ils détiennent les instruments du pouvoir et qu'ils peuvent désormais faire quelque chose.

Les sociétés doivent désormais oublier toutes les inepties qu'elles ont pu dire sur le secteur privé. Non seulement parce que les contrats gouvernementaux et les affectations des fonds du

gouvernement ont depuis longtemps franchi la ligne de démarcation entre le secteur privé et le secteur public mais également parce que tous les américains et toutes les sociétés américaines appartiennent aussi bien au secteur privé qu'au secteur public ; "public" , en ce sens que nous sommes américains et concernés par le bien-être national. Nous avons tous un double devoir, et les sociétés devraient bien le reconnaître dès maintenant si elles veulent survivre. La pauvreté, la discrimination, la maladie, la criminalité, doivent, tout autant que les profits, faire partie de leurs soucis.

Ed. Seuil Coll. Points. 247p. Edité en 1976 en français (épuisé)

## UNE ACTION DIRECTE NON VIOLENTE



Saul Alinsky

*"J'étais le genre de même qui n'aurait pensé à fouler une pelouse jusqu'au jour où j'ai lu l'écriteau : Interdit de marcher sur la pelouse. Depuis, je me suis systématiquement roulé dessus".* Le nom de Saul Alinsky est malheureusement tombé dans les oubliettes en Europe (mais pas aux USA où Barak Obama, par exemple, a repris plusieurs techniques d'organisation militante d'Alinsky, notamment en matière de démocratie participative). Né en 1909 dans un bidonville de Chicago, Saul Alinsky a organisé les quartiers pauvres, souvent noirs, dans la lutte pour les droits civiques. Se définissant lui-même comme un animateur social, Alinsky avait un credo :

*Ne demande pas tes droits, prends-les !*

En lutte permanente contre l'institution, Alinsky, à travers des actions de mobilisation participative et non violente, a su redonner l'espoir à des centaines d'individus, et surtout donné le moyen d'être acteur de leur vie. Dommage qu'il n'ait pas connu les possibilités d'Internet... Les méthodes à mettre en oeuvre par chacun n'étaient pas plus compliquées : pour faire son métier d'animateur, il faut être dans la rue, discuter avec les gens, découvrir ce qu'ils veulent, ce que sont réellement leurs problèmes, et alors les organiser autour de ces questions. Fondamentalement, il s'agit d'être avec eux et de les aider, en se battant, en célébrant leur victoires, à triompher des situations injustes et frustrantes dans lesquelles ils s'enlisent. Alinsky allait jusqu'à organiser ces réunions d'équipes à deux heures du matin, mettant chaque animateur sur la sellette, leur demandant de quadriller le quartier, passant tout en revue.

Son ouvrage (son testament), *Manuel de l'animateur social*, publié en 1971 (un peu après en France), reste d'une actualité cruciale et d'une adaptabilité réaliste. Quiconque se déclare militant de l'éducation populaire, ou travailleur social engagé ne peut ignorer ce livre, bourré de réflexions justes et d'exemples à méditer. Un grand bonhomme qui a de grandes leçons à donner dans la société actuelle... Il a résumé dans ce livre dix règles de ce qu'il appelait son éthique de la fin et des moyens. Réponse à ceux qui prétendaient être d'accord avec le changement social, mais en refusaient les moyens, ne les jugeant, pour x raisons, pas acceptables. Le meilleur moyen de bloquer une avancée

sociale reste la fausse adhésion au projet pour mieux le bloquer, beaucoup sont adeptes de cette stratégie dans certaines administrations.

La méthode Alinsky c'est l'action d'abord pour imposer le rapport de force, puis la négociation, apaisante, dans lesquelles il obtint plus d'une victoire. Rappeler vous aussi les tentes de SDF du canal St Martin, c'est une stratégie « aliskienne » qui a été utilisée. Au début de l'ouvrage on trouve plusieurs exemples de mobilisations réussies. Une fois identifié le vrai responsable d'une situation, Alinsky ne le lâchait plus. Il est allé parfois très loin (lâchant des rats attrapés dans les immeubles insalubres, devant les services d'hygiène de la mairie de Chicago ou vidant des ordures devant la maison d'un conseiller municipal pour lui faire prendre conscience des insuffisances des services municipaux en la matière ; difficile de résister longtemps à ce genre de technique...).

### **EXEMPLE D'UNE OFFRE D'EMPLOI AMERICAINE**

Voilà ce que l'influence de Saul Alinsky donne dans le profil des animateurs et des fiches de postes...

*Nous acceptons actuellement les propositions d'organisateur communautaires qui veulent nous rejoindre dans notre lutte pour développer le pouvoir d'agir (empower) des habitants du quartier Ouest de Chicago.*

*Nous sommes une organisation à but non lucratif ancrée sur le terrain (grassroots). Notre mission est de construire une organisation de voisinage puissante en unissant un grand nombre d'habitants du territoire autour de buts communs qui amélioreront la situation de la communauté locale. Notre travail est fondé sur la croyance que les habitants sont les meilleurs experts concernant leurs besoins collectifs et devraient avoir une voix plus importante sur les décisions qui affectent leurs vies.*

*Responsabilités : l'organisateur devra être responsable pour développer et travailler avec les leaders du quartier dans leurs efforts pour s'occuper des problèmes communautaires (qualité de l'éducation, sécurité dans le voisinage, qualité et accessibilité des logements, accès aux transports publics, accès aux services municipaux). L'organisateur sera aussi responsable pour aider le reste du personnel dans ses campagnes et réaliser du travail administratif si nécessaire.*

#### *Tâches quotidiennes*

- Porte à porte et rencontres individuelles pour parler avec les habitants sur ce qui les concerne*
- Travail avec les habitants pour conduire des réunions d'habitants pour identifier des problèmes (issues) et développer des stratégies pour y répondre*
- Identifier et promouvoir de nouveaux leaders*
- Organiser des réunions publiques et des actions directes pour interpeller les pouvoirs publics*
- Chercher de l'information sur les multiples sujets identifiés par les résidents*
- des rencontres hebdomadaires avec le directeur et l'équipe pour discuter des progrès et réfléchir sur son travail*

#### *Qualifications*

- Une croyance éprouvée (strong belief) dans le pouvoir et la valeur du travail d'organisation de base et du changement social*
- Capacités d'écoute sur les capacités des gens (people skills)*

- *Pas de peur de la confrontation et du conflit (impliquant l'action directe)*
- *Capacité à penser au-delà du bureau et à travailler de manière autonome*
- *Capacités de rédaction et de répondre au téléphone*