

Revue
de l'Institut
de sociologie

Revue de l'Institut de Sociologie

84 | 2014

Saul Alinsky : organiser et armer la communauté

Community organizing : une méthode « résolument américaine » ?

Adrien Roux



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ris/319>

Éditeur

Université libre de Bruxelles - ULB

Édition imprimée

Date de publication : 1 août 2014

Pagination : 43-58

ISSN : 0770-1055

Référence électronique

Adrien Roux, « Community organizing : une méthode « résolument américaine » ? », *Revue de l'Institut de Sociologie* [En ligne], 84 | 2014, mis en ligne le 02 août 2018, consulté le 24 juillet 2019. URL : <http://journals.openedition.org/ris/319>

Revue de l'Institut de Sociologie

Community organizing :
une méthode « résolument américaine » ?

Adrien Roux
Fondateur et organisateur de l'Alliance citoyenne de Grenoble

Le community organizing dans ses multiples variantes est une méthode d'intervention sociale étiquetée anglo-saxonne. Le concept a gagné en popularité en France et en Europe depuis l'élection de Barack Obama, mais le débat insiste constamment sur sa nature « fondamentalement américaine ». La généalogie du community organizing développée par Alinsky permet cependant de définir la méthode indépendamment du contexte social dans lequel elle s'est appliquée (les quartiers américains). Dans cet article, l'auteur la décrit comme le fruit d'un mariage improbable entre la sociologie urbaine et le syndicalisme. Le développement du community organizing s'est basé, d'une part, sur la compréhension fine des dynamiques communautaires, la reconnaissance et l'activation des phénomènes de leadership ou des identités collectives et, d'autre part, sur l'utilisation systématique de l'action directe, le développement de tactiques de pression du type de celles des syndicats face à l'employeur, mais aussi sur l'art de la négociation pour obtenir des compromis qui seront célébrés comme des avancées et donc des victoires. Une fois comprise et intégrée cette double dimension, les réflexions sur l'importation de ces méthodes pour irriguer le mouvement social européen prennent un nouvel essor.

Community organizing is often labelled and denigrated as an anglo-saxon practice of social intervention. Still, since the Obama election, the concept has become increasingly popular in France and in Europe though the discussion consistently centers on its "inherently american". Through the genealogy of community organizing as developed by Alinsky, one can theorize the method independently from the social context in which it was formed (American neighborhoods). In this article, I describe community organizing as the fruit of an improbable union between urban sociology and union organizing. Alinsky based community organizing methods, on the one hand, on a detailed understanding of community dynamics, on the recognition and on the stimulation of leadership and/or collective identities and, on the other hand, on the systematic use of direct action, on the development of pressure point strategies similar to the ones of a union facing its employer, and also on the art of negotiation to achieve compromises. These will be celebrated as a \neq forward, and thus a victory. Understanding this double dimension of community organizing sheds a new light on the debates as regards the importation of these methods to stimulate the European social movement.

Le community organizing dans ses multiples variantes est une méthode d'intervention sociale étiquetée anglo-saxonne. En cela, elle serait incompatible avec le modèle français. Lorsqu'il décrit la différence entre l'action dans les quartiers en France et aux États Unis, Jacques Donzelot parle de deux cultures politiques bien distinctes autour de conceptions fondamentalement différentes du lien civique. En France, sur le modèle hobbesien, il procède d'un contrat des individus avec l'institution, tandis qu'aux États-Unis il naît d'un contrat entre les personnes « appelées à se fier les unes aux autres parce que le destin de chacune dépend de la confiance qu'elle peut avoir dans les autres 1 ». Le pacte du Mayflower d'un côté, le Léviathan de l'autre.

L'argument des cultures politiques antagonistes est ainsi régulièrement invoqué pour parler des méthodes de Saul D. Alinsky dans l'hexagone. « Si Alinsky est quasiment inconnu en France, c'est parce qu'il fut un militant et un penseur résolument américain » explique par exemple l'historien Michael C. Behrent 2.

A l'heure des premières tentatives d'expérimentation de ces méthodes en France 3, il est intéressant de mettre en question ce postulat. Le faible nombre de travaux universitaires

français sur Alinsky correspond au peu d'échos que trouve son œuvre chez les acteurs des politiques publiques, les militants associatifs ou les professionnels de l'action sociale sur le territoire. La représentation dominante du community organizing en France est ainsi très attachée au contexte de naissance et de développement de ses méthodes : les quartiers des grandes agglomérations américaines. La perception des méthodes d'Alinsky comme étant des méthodes d'intervention sociale peu adaptées au contexte français reste ainsi prégnante. Les rares ouvrages qui analysent profondément le community organizing l'ancrent systématiquement dans « la structure sociale particulière de la société urbaine américaine 4 ».

Le modeste objectif de cette contribution est d'apporter des éléments de définition de cette pratique à partir de son origine pour permettre d'éviter cette confusion. En creusant la genèse de son développement, nous proposons une présentation de la fonction de community organizer développée par Alinsky 5 comme le résultat du croisement entre le travail d'enquêtes sociologiques et celui d'organisation syndicale. La comprendre en tant que telle permet de la penser indépendamment du contexte particulier de la vie sociale dans les villes américaines. Replacer la filiation intellectuelle de Saul D. Alinsky entre le département de sociologie de l'université de Chicago et le mouvement syndical des années 30 permet de proposer une définition du community organizing comme hybridation originale entre deux pratiques qui ne sont, elles, en rien « résolument américaines ».

Les écrits d'Alinsky lui-même ne permettent pas de retracer facilement cette double filiation. Dans les deux essais qu'il a rédigés, on ne trouve aucune référence sociologique. Dans ses interviews, donnant une vision mythifiée de sa propre histoire, il refoulait allégrement son passé de criminologue et laissait entendre que son mentor avait été le mafioso Frank Nitti ou le leader syndical John L. Lewis plutôt que les sociologues Ernest W. Burgess ou Robert E. Park qui furent ses professeurs à l'université. Ces dénégations résistent pourtant mal à l'étude de son œuvre. Il ne faut pas creuser beaucoup pour déceler dans la pratique d'enquêtes sociologiques menées par Alinsky dans les années 30, sous leur direction, la genèse de la méthode de community organizing qu'il va théoriser et diffuser par la suite. S'implanter dans une communauté, obtenir la confiance pour recueillir les histoires de vies, cerner la morale utilitariste dure des prisonniers ou des jeunes membres de gangs sans porter de jugement moral... autant d'éléments qu'Alinsky a développés comme sociologue et qu'il va traduire dans ses méthodes de community organizing.

L'autre filiation du community organizing alinskien est à chercher dans le contexte politique particulier des années 30. La campagne d'organisation lancée par John Lewis avec le Congress for Industrial Organizations (CIO) en 1935 aux États-Unis a connu un retentissement important dans la société américaine, et a été fondamentale dans la construction de la conscience politique du jeune Alinsky. Si elle a longtemps baigné dans un environnement de sociologues réformateurs, qui cherchaient dans l'organisation de la communauté une manière de limiter la délinquance et autres phénomènes considérés comme des pathologies sociales, cette conscience est marquée par la puissance de la campagne d'organisation de Lewis autant que par le charisme du personnage pour se détourner progressivement de ses premiers mentors 6.

L'analyse successive de l'apport des méthodes sociologiques et syndicales dans la fonction de community organizer conçue par Alinsky nous permettra de mieux comprendre ce qu'on pourrait qualifier de syndicalisme urbain. Dénouer ces fils qui sous-tendent le community organizing permet ainsi de mieux saisir les enjeux de l'importation de cette méthode dans le contexte français.

Les méthodes sociologiques du community organizing

Dans sa présentation de la fonction de community organizer, Alinsky insiste fortement sur l'approche radicalement réaliste nécessaire à ce travail. Il s'agit pour lui de se distinguer d'une approche libérale, ou plus tard, du militantisme idéaliste qui confondent « le-monde-tel-qu'il-est » et « le-monde-tel-qu'on-voudrait-qu'il-soit 7 ». Pour changer la société, il faut la comprendre finement cette société et partir d'elle. « La première étape dans la construction

d'une people's organization est la compréhension de la vie de la communauté. (...) Ceux qui cherchent à organiser doivent commencer de manière réaliste avec ce qu'ils ont 8 ». La première tâche du travail du community organizer est donc bien de comprendre finement la vie sociale des quartiers dans lequel il intervient.

Et pour ce travail d'ancrage des organisateurs dans la réalité sociale, Alinsky importe les méthodes d'investigation qu'il a pratiquées pendant ses études de sociologie à l'Université de Chicago.

S'inscrivant dans la lignée du mouvement d'enquêtes sociales porté par les réformateurs sociaux très présents à Chicago au début du XXe siècle, le département de sociologie de l'université s'est fait connaître par des méthodes d'investigation relativement innovantes 9. Il s'agit de récolter de l'information sur la vie sociale à partir de cas concrets, et pour cela d'avoir des relais au cœur de la vie de la communauté, des travailleurs sociaux par exemple, mais plus originalement encore des leaders des groupes sociaux étudiés. Ernest W. Burgess, qui allait devenir en 1928-1929 un des principaux professeurs du jeune étudiant Saul D. Alinsky 10, écrivait avec Robert E. Park en 1925 que « le sociologue doit être en contact direct avec toutes les personnalités dynamiques impliquées dans la localité, y compris les chefs de gang, les propriétaires de bars, les leaders d'associations de quartier, les représentants des agences sociales, les médecins, les avocats, les prêtres ». Ces contacts doivent permettre de découvrir les « intérêts personnels, les souhaits et les problèmes vitaux des hommes et femmes, des jeunes, des enfants vivant dans la communauté 11 ».

Dans ce même ouvrage, Burgess affirme même que le sociologue devrait avoir un petit catalogue des personnes recensant « un minimum d'information » sur ces différentes personnalités 12.

Dans les cours qu'il suit avec Burgess notamment, en 1928 et 1929, le jeune étudiant Alinsky est formé à ces méthodes d'investigation empiriques des problèmes sociaux de Chicago 13. Elles seront reprises ensuite comme des méthodes du community organizer. L'identification des multiples leaders locaux, le développement de relations avec eux devient ainsi un des éléments majeurs du travail de l'organisateur 14. « Le travail de repérage des leaders locaux n'est pas le type de travail qui permet une approche formelle comme un questionnaire ou des interviews. Cela peut seulement se faire à travers une recherche qui requiert une infinie patience. Cela demande de participer à un nombre infini de situations informelles et d'être constamment en alerte de chaque mot et chaque geste qui identifie et met en avant le rôle de certains individus dans la communauté. [...] Le meilleur des cadres pour le repérage des leaders locaux est ainsi souvent une salle de bar, une partie de poker et de nombreux temps collectifs où l'esprit de l'informel prévaut sur les suspicions et les réticences. Cela demande une association intime avec tous les groupes d'intérêts au sein de la communauté, qu'ils soient de type religieux, professionnel, social, syndical et tous les autres 15 ».

Au-delà des méthodes particulières, la stratégie générale du community organizing est marquée par les théories développées au département de sociologie de l'Université de Chicago.

On peut citer notamment l'ouvrage célèbre de William I. Thomas, *The Polish peasant in Europe and America*, dans lequel l'auteur décrit les problèmes des immigrants polonais dont la culture traditionnelle est inadaptée au contexte urbain américain dans lequel ils vivent désormais. Thomas met en avant la nécessité pour les immigrants de fonder leurs propres organisations démocratiques pour régler les nombreux problèmes sociaux nés de cette inadaptation 16. Burgess reprend une partie de cette analyse dans son travail sur les « pathologies sociales ». Pour lui, le déracinement des immigrants en milieu urbain rend difficile la transmission aux enfants d'une culture qui semble peu adaptée au nouveau milieu social. La délinquance peut alors s'expliquer par un manque de contrôle social, dû en partie à l'hétérogénéité des valeurs parmi les communautés d'immigrés et à une divergence forte entre les générations.

À côté de ses activités universitaires, Ernest W. Burgess poursuit ainsi l'ambition des réformateurs sociaux et est impliqué dans l'Institute for Juvenile Research (IJR), une agence d'État pour la recherche sur le crime et la délinquance juvénile. Il a notamment œuvré à la nomination de Clifford R. Shaw, un de ses anciens étudiants, à la tête d'un programme de

recherche sur la délinquance. Le projet qui en résulte en 1931, le Chicago Area Project, est ainsi inspiré des cours de Burgess sur le traitement social du crime. Il s'agit de combattre la délinquance juvénile par l'organisation de la communauté 17. À travers ce projet, Shaw et Burgess tentent de promouvoir une théorie et une pratique qui se dressent à l'époque contre tout un système institutionnel comprenant les travailleurs sociaux, les juges ou les psychologues. Ce système traitait la délinquance comme une pathologie individuelle qui appelait un traitement particulier selon le diagnostic établi. Avec le Chicago Area Project, il s'agit de sortir de cette approche psychologisante pour adopter une perspective sociologique. Il s'agit dès lors d'analyser avec finesse les contours de ce milieu social qui autorise la délinquance. L'absence de désapprobation sociale du vol par exemple, ou encore l'antagonisme creusé avec les autorités administratives et policières sont des éléments caractéristiques de l'absence de contrôle social de la délinquance. L'hypothèse développée par Shaw et le Chicago Area Project est qu'un travail d'organisation de la communauté peut remplacer des mécanismes sociaux de régulation qui ne fonctionnent pas. Alinsky va reprendre à son compte cet objectif d'organisation de la communauté. Mais dans le cadre de son hypothèse à lui, l'organisation est un outil de contrôle qui doit s'exercer moins sur les membres de la communauté que sur les multiples acteurs (propriétaires, administrations, entreprises) qui ont de l'influence sur leurs conditions de vie. Pour lui comme pour Shaw, malgré ces visions différentes, c'est bien le manque d'organisation qui est à la source des maux de la communauté.

Un autre des éléments importants auxquels Alinsky s'initie à l'Université de Chicago puis à l'IJR est le recueil d'histoires personnelles. Clifford R. Shaw, qui deviendra l'employeur d'Alinsky à l'IJR, travaillait sur la délinquance sous la tutelle de Burgess en préconisant le recueil d'histoires de vie comme mode d'enquête privilégié, ces histoires étant un révélateur fort des dynamiques sociales d'un quartier. Un de ses livres les plus connus, *The Jack Roller. A Delinquent Boy's Own Story*, est ainsi articulé autour de la vie d'un délinquant de Chicago et montre les liens entre chaque étape de son parcours de délinquant et l'environnement social dans lequel il évolue 18. Recueillir des histoires de vie était ainsi un des travaux principaux de Shaw et des sociologues comme Alinsky qu'il avait sous sa direction. Obtenir de telles informations de la part de délinquants n'était pas tâche aisée, et l'enjeu majeur était de construire la confiance nécessaire pour cela. Au cœur de la méthode de Shaw se trouvait donc l'enjeu de l'établissement de relations de confiance fortes notamment avec ceux qui apparaissent comme les leaders des groupes ciblés.

Alinsky, dans son travail pour l'IJR avec le Sholto Street gang, a dû ainsi s'appliquer pendant longtemps à développer des relations de confiance avec le groupe tantôt quand il est réuni dans son ensemble et tantôt avec chacun de ses membres individuellement. On retrouve cette dimension, de manière plus symptomatique encore, dans son travail à la prison de Joliet. La tâche d'Alinsky là-bas est de mener des entretiens individuels avec les détenus en vue de récolter des données pour Burgess qui cherche à développer une méthode scientifique pour évaluer les risques de remise en liberté conditionnelle.

À l'occasion de ce travail, Alinsky écrit un article sur les manières d'obtenir la confiance des prisonniers 19. Il y développe différents aspects comme notamment l'importance du langage et la nécessité d'adopter le vocabulaire des prisonniers. Il met aussi en avant la nécessité pour le professionnel de parler de lui-même, pour Alinsky, de ses expériences à West Side et ailleurs à Chicago, pour qu'il ne soit pas seulement perçu comme un sociologue ou comme le représentant d'une institution, mais qu'il soit considéré un peu comme un pair, comme une personne avec un vécu, avec des histoires, tout comme son interlocuteur.

Cet engagement personnel dans la relation, Alinsky va aussi l'importer dans la méthode du *community organizing*. La nécessité d'obtenir la confiance de l'interlocuteur est aussi importante lorsqu'il s'agit de rallier un leader à l'organisation que lorsqu'il s'agit de convaincre un délinquant de se livrer. La construction de relations de confiance sera ainsi centrale dans le *community organizing* même si c'est Edward T. Chambers, le successeur d'Alinsky à la tête de l'Industrial Areas Foundation, qui insistera sur cette dimension et théoriserà la pratique des *Relational meetings* ou *one-to-one* 20.

Un dernier aspect qui peut être relevé sur l'apport de la pratique sociologique à la mise en œuvre du community organizing par Alinsky est l'importance fondamentale du non-jugement (non-judgmental approach) dans la posture de l'organisateur. À cette époque, la méthode de Shaw est controversée surtout du fait de cette approche de non-jugement adoptée par les sociologues qui implique une tolérance forte des comportements délinquants qu'ils côtoient et le parti pris délibéré de ne pas chercher à les condamner. Il s'agit de comprendre, non de juger. Il s'agit pour Shaw et Burgess de ne pas mettre à mal la fragile relation par des appréciations morales sur le comportement de la personne. S. Horwitt mentionne dans sa biographie d'Alinsky un ouvrage qu'aurait écrit ce dernier à l'occasion de son travail dans la prison de Joliet 21. Prison Bug Ward, qui ne sera jamais édité, raconte la rencontre entre un jeune psychologue idéaliste et Jerry, un prisonnier totalement cynique mais dont l'esprit extrêmement logique pouvait immédiatement réduire un problème à ses éléments primaires. « Son cynisme nous énervait, nous, les honnêtes, mais aucune amélioration n'aurait été possible dans la prison sans lui 22 ». Ici, Alinsky va au-delà du non-jugement, jusqu'à une certaine valorisation des raisonnements amoraux qui permet une compréhension pragmatique et amène des solutions efficaces. On retrouvera cette tendance dans la suite de son œuvre. En cela, le détachement de la posture moralisante est un point commun significatif entre la pratique sociologique de Shaw et Burgess et le community organizing d'Alinsky 23. Dans *Reveille for Radicals*, il explique ainsi que l'organisateur doit s'adapter à l'immoralité ambiante. « Les radicaux ne sont pas repoussés par l'immoralité et la méchanceté trouvées chez les gens. [...] Le radical reconnaît que pour travailler avec les gens, il doit se comporter avec eux sur une base de compréhension commune 24 ». Dans *Rules for radicals*, il retrouve un peu de la célébration de l'immoralité, en expliquant que tout moyen « préconisé ou utilisé par les pauvres, pour tenter de changer le statu quo, est toujours tenu pour [...] immoral par la société en place 25 ».

Relire ces différents aspects des méthodes d'Alinsky à l'aune de leur filiation aux méthodes d'investigation sociologique promue à l'Université de Chicago permet de mieux en saisir le sens et la portée. Le moment de la rupture entre Alinsky et ses premiers mentors éclaire aussi la compréhension de la fonction de community organizer qu'il va inventer.

Le Chicago Area Project vise à organiser la communauté d'un quartier pour y réduire le taux de délinquance. Les premiers efforts sont menés à Russell Square et aboutissent à la création du Russell Square Community Comitee. Le leadership important d'un pasteur du quartier, la réunion de différentes institutions et la mise en place de différentes activités en direction des jeunes venaient ainsi concrétiser une nouvelle dynamique sociale dans le quartier qui devait influencer positivement sur les comportements des jeunes délinquants 26. Dans la suite de l'Area Project, Alinsky est envoyé à Back of the Yards pour mener à bien le même type de travail à partir de septembre 1938. Entre cette date et le 14 juillet 1939 où le Back of the Yards Neighborhood Council (BYNC) voit le jour, s'opère une rupture entre Saul Alinsky et Shaw, qui était son employeur depuis quelques années. Dans son travail d'organisation, Alinsky déborde le cadre des objectifs de réduction de la délinquance. Dès la première réunion d'une trentaine de personnes en mars 1939, l'ébauche du BYNC aborde une grande multitude de thèmes qui incluent les questions de logement, de la santé ou du chômage. Et, dans l'élaboration des revendications du conseil sur ces différents thèmes, apparaît une logique conflictuelle étrangère à l'esprit de l'Area Project 27.

Les méthodes de réorganisation sociale de Shaw sont ainsi reprises par Alinsky mais enrichies de nouvelles tactiques et mises au service d'un objectif qui dépasse la perspective de lutte contre la délinquance. L'élément moteur de ce déplacement semble être à trouver dans les conflits sociaux qui s'expriment dans les abattoirs industriels adjacents à Back of the Yards. Dans la suite du grand mouvement d'organisation syndical lancé par Lewis en 1935, des syndicalistes tentent d'organiser les travailleurs des abattoirs au sein du Packinghouse Workers Organizing Committee (PWOC). La dureté du conflit, la proximité des abattoirs avec Back of the Yards et le fait que de nombreux habitants du quartier soient aussi ouvriers aux abattoirs ont fait le pont entre les deux dynamiques.

Sortir les tactiques syndicales de l'usine où elles sont confinées

Quand il présente la méthode de changement social qu'il promeut dans *Reveille for Radicals* en 1945, la parenté que Saul D. Alinsky reconnaît n'est pas celle de Burgess ou du travail pionnier de Shaw avec l'Area Project, mais celle du mouvement syndical. Dans un style emphatique, il inscrit son travail d'organisation de Back of the Yards dans un courant politique plus large, le courant des radicaux (radicals) qui a lui-même « lié sa destinée avec le mouvement ouvrier [...] qui était la clé de la porte d'un monde futur de justice économique et sociale et de progrès humain 28 ». Alinsky va même plus loin puisqu'il décrit la méthode de community organizing développée à Back of the Yards comme une rénovation du mouvement syndical. « Tout homme ou femme appartenant à un syndicat doit être éduqué pour comprendre que l'amélioration de leur condition nécessite de saisir la relation entre leur travail à l'usine, leur syndicat et toutes les parties qui constituent leur vie quotidienne. Qu'est ce que cela signifie pour un travailleur de se battre pour une augmentation si elle est accompagnée d'une hausse de son loyer, du prix de sa nourriture, des vêtements et des soins médicaux 29 ? ».

À n'en pas douter, la rhétorique employée en dit plus sur la personnalité de l'auteur et son ambition que sur sa méthode de travail. Cependant, cette référence au syndicalisme amène à poser la question des similarités entre une stratégie de changement social proprement syndicale et le community organizing promu par Alinsky.

C'est d'abord chez ses détracteurs qu'il faut chercher le premier rapprochement entre le travail d'organisation de la communauté de Back of the yards et les syndicalistes. Le 15 juillet, lendemain du lancement du BYNC, le *Chicago Daily News*, quotidien conservateur, dénonce le lien entre cette organisation et le syndicat des abattoirs, le PWOC. Le BYNC y est décrit comme un simple moyen de renforcer le soutien de la communauté à la dynamique contestataire du PWOC 30.

Il faut cependant replacer la période de développement du community organizing par Saul Alinsky dans le contexte social de l'époque. En 1935, alors que la crise fait encore sentir ses effets sur les millions d'Américains poussés dans la misère, l'American Federation of Labor (AFL), principal syndicat des États-Unis, désapprouve la tentative de Lewis, leader de United Mines Workers, de lancer une campagne d'organisation massive des nouvelles industries. L'AFL défend un syndicalisme de métier (craft unionism) corporatiste tandis que Lewis et l'UMW défendent un syndicalisme d'industrie avec des organisations rassemblant tous les travailleurs d'une même entreprise, puis d'un même secteur industriel quelle que soit leur fonction (industrial unionism). Le 9 novembre 1935, la scission est prononcée et Lewis lance le Congress of Industrial Organizations (CIO) pour porter une campagne qui ralliera 3,4 millions de membres en deux ans 31. La grande grève victorieuse à General Motors, avec la fameuse occupation de l'usine de Flint en 1937, ainsi que le charisme de Lewis achèveront d'imposer cette dynamique sans précédent sur le devant de la scène sociale américaine.

À Chicago, ce sont les grandes industries d'abattage et d'emballage de viande qui sont le terrain des syndicalistes. Or, ces grandes industries jouxtent Back of the Yards, le second quartier choisi par Shaw pour le Chicago Area Project. Cette proximité spatiale est cruciale dans la tournure du projet. Le community organizing d'Alinsky naît dans ce lieu creuset où se mélangent l'Area Project et le mouvement syndical. Alinsky est alors moins un inventeur qu'un catalyseur.

Une des premières personnes qu'Alinsky a rencontrée dans le quartier, au début de son travail à Back of the Yards, est Herb March, un syndicaliste du Packinghouse Workers Organizing Committee (PWOC), un groupe lancé par le CIO en octobre 1937 32. Dans la perspective d'organisation du quartier de Back of the Yards, il était évident que le lieu de travail de l'immense majorité des habitants ne pouvait être ignoré par l'organisateur. Même en se cantonnant à la poursuite des stricts objectifs de l'Area Project, Alinsky devait manœuvrer pour assurer la présence du syndicat parmi les organisations du Conseil, au même titre que les églises et associations de jeunesse majeures du quartier. Mais il semble que le compagnonnage avec Herb March et le PWOC dépasse rapidement ce niveau-là. La dynamique d'organisation du PWOC interpelle Alinsky. L'approche « tout métier » du syndicalisme d'industrie fait tomber les barrières et considère l'entreprise comme un territoire au sein duquel il s'agit d'unir tout le

monde dans la même organisation. Avant l'alliance qui sera montée par Alinsky en 1939, le PWOC est la première organisation à dépasser les divisions ethniques et religieuses à Back of the Yards 33.

Elle permet surtout d'ouvrir des horizons de changement social absents de l'Area Project. En tirant le trait, on peut dire que le projet d'organisation de Shaw était centré sur le pouvoir de l'organisation sociale sur chacun de ses membres, dans une perspective d'autocontrôle social à même de réduire la délinquance. L'organisation portée par le PWOC se concentre, elle, sur le pouvoir que permet l'union de la communauté des travailleurs sur ses adversaires extérieurs dans une perspective de rapport de force en vue d'obtenir des concessions de leur part. En quelque sorte, l'arme est relativement similaire, mais elle n'est pas pointée vers la même cible. Dans le second cas, elle s'inscrit dans une logique conflictuelle qui est étrangère à l'Area Project 34.

Et, dans la poursuite de cette dynamique conflictuelle, les syndicats sont porteurs de méthodes d'organisation et d'action particulières. La grève en est la principale et la plus connue, mais autour de cela s'articulent de nombreuses tactiques différentes. Dans les rapports de force terribles qui se jouent dans les grandes industries, entre le patronat et les ouvriers nouvellement organisés, les syndicalistes doivent faire preuve d'ingéniosité pour parvenir à inverser la balance. Or, John L. Lewis, le principal leader du CIO, se révèle particulièrement compétent pendant ces années-là qui verront certaines des plus belles victoires du CIO, comme à Flint, dans le Michigan, lors d'une grève des ouvriers de General Motors. Dans ce conflit d'audience nationale, le CIO et Lewis à sa tête parviennent plusieurs fois à prendre à contre-pied la direction de l'entreprise avec des effets de surprise dans la mise en place des piquets et leur suppression qui ont amené le United Automobile Workers, le syndicat du CIO, à être reconnu finalement comme seul négociateur et à obtenir une augmentation des salaires 35. La capacité à surprendre son adversaire est un élément tactique majeur, des conflits syndicaux en général et des tactiques de Lewis à l'époque en particulier, que reprendra Alinsky dans sa présentation des armes du community organizing.

Un autre élément était lui aussi attaché au style de John L. Lewis à l'époque. Fort de ses capacités rhétoriques, le leader syndical jouait de la personnalisation de l'adversaire et des manières de le tourner en ridicule chaque fois que c'était possible. Cette tactique de personnalisation et de moquerie devient aussi une des tactiques qu'Alinsky cherche à mettre en avant. Il s'agit de définir l'adversaire, de chercher à le déstabiliser et de l'amener sur son terrain pour arriver à une négociation favorable. Cette mécanique conflictuelle est reprise à son compte par Alinsky qui déclare dans *Reveille for Radicals* qu'une « "people's organization" dans son sens le plus simple est en fait une extension des principes et des pratiques de la négociation collective au-delà de son confinement actuel dans l'entreprise 36 ».

On peut ainsi distinguer dans la description que donne Alinsky de sa méthode de community organizing deux blocs. On retrouve dans le premier les références à la recherche de leaders, à l'établissement de relations, à la compréhension fine des traditions et des structures sociales propres aux méthodes sociologiques de Burgess ou Shaw. Dans le second, on découvre des tactiques et des histoires montrant comment jouer de la surprise, du ridicule, des faiblesses de l'adversaire pour remporter des victoires. Reproduction des méthodes conflictuelles syndicales enrichies de la variété des terrains d'application (logement, santé, emploi...) qui débordent la cadre de l'usine. Comme nous l'avons vu, cet héritage est d'autant plus revendiqué par Alinsky qu'il prétend lui-même « revigorer et réorienter les syndicats ». Il vante fortement les mérites d'organisations qui « peuvent aller au-delà de l'agenda limité du syndicat sur l'augmentation des salaires et la réduction du temps de travail 37 ». Pour Alinsky, il s'agit d'abord de s'inspirer du syndicalisme, ensuite de faire bouger le syndicalisme traditionnel, et enfin de faire du syndicalisme dans toutes les dimensions de la vie sociale.

Saul D. Alinsky, de par sa trajectoire personnelle, du fait surtout de la rencontre au sein de Back of the Yards de deux dynamiques, est ainsi l'artisan d'une synthèse originale. D'un côté les méthodes de la sociologie qualitative balbutiante, de l'autre celles de l'organisation syndicale. Aussi différentes soient-elles a priori, ces deux filiations partagent en fait d'abord un diagnostic commun : un déficit d'organisation est un des principaux générateurs de problèmes sociaux 38 ;

ensuite, une même vision du remède nécessaire : un travail patient et déterminé d'organisation collective 39. Cependant pour les sociologues réformateurs comme Clifford R. Shaw ou Ernest W. Burgess, l'organisation vise plutôt une certaine régulation sociale, un pouvoir de la communauté sur ses membres pour limiter la délinquance et d'autres pathologies sociales, tandis que pour des hommes comme Lewis, l'organisation est, dans la pure tradition syndicale, le pouvoir des membres de la communauté sur ses adversaires extérieurs, le premier d'entre eux étant le patron de l'usine. Dans le développement de la pratique de community organizer, Alinsky va reprendre le terrain d'action de Shaw (les quartiers périphériques de Chicago) et les objectifs de Lewis. Back of the Yards, terrain de l'Area Project et en même temps quartier des travailleurs des abattoirs, est donc le lieu où s'opère une certaine synthèse entre ces deux mondes, dont Alinsky se trouve être le catalyseur.

Conclusion : quel community organizing en France ?

En s'appuyant sur la généalogie de son invention, on peut donc définir le community organizing d'Alinsky comme un syndicalisme tout terrain enrichi des méthodes d'investigation de la sociologie urbaine. L'appréhender en tant que tel, et non comme un mode d'intervention sociale spécifique à la structure sociale des quartiers américains, permet d'envisager différemment l'utilisation de la méthode en France.

En détournant la focale de la question « culturelle » de la méthode d'organisation des communautés, on peut se concentrer sur le clivage déterminant qui la traverse : la présence ou non de la dimension conflictuelle. Comme on l'a vu, le travail d'organisation peut être développé dans la logique de Shaw comme pouvoir de régulation sociale, comme pouvoir de la communauté sur ses membres. Il peut être aussi construit à la manière d'Alinsky, comme pouvoir sur les « adversaires » extérieurs à la communauté, les responsables politiques ou économiques dont les décisions impactent les habitants. La distinction entre ces deux logiques est éclairante. Elle permet de différencier l'organisation qu'on peut qualifier de gestionnaire ou autogestionnaire d'un côté, et l'organisation revendicative de l'autre 40. Pour la première, il s'agit précisément de l'organisation des gens pour leur permettre de résoudre eux-mêmes leurs propres problèmes. La seconde est leur organisation pour contraindre les pouvoirs de toutes sortes à le faire. Jean François Médard distinguait déjà en 1969 ces deux types de community organizing qui coexistaient aux États-Unis 41, le premier étant plus ou moins autogestionnaire et simplement gestionnaire selon le contrôle des pouvoirs publics sur la dynamique.

En France, depuis le lancement des dispositifs de Développement social des quartiers (DSQ) en 1982 mais surtout dans les années 90, avec les nouveaux modes de travail des différents professionnels du Développement social urbain (DSU) ou des travailleurs sociaux, plusieurs expériences menées ont été décrites comme un travail social communautaire 42. Ces expériences n'ont cependant jamais promu une dynamique conflictuelle.

Avant 2010 et le lancement de la première organisation en France se réclamant ouvertement d'Alinsky à Grenoble, d'autres pratiques ont toutefois pu prendre des formes proches du community organizing. Les mouvements de locataires portés par des organisations comme la Confédération Nationale du Logement (CNL) constituent l'exemple le plus notoire de transfert du syndicalisme et de la logique revendicative qui l'accompagne dans le quartier. La concentration sur la seule problématique du logement et l'absence d'analyse fine et systématique des quartiers nous empêchent cependant de considérer les amicales de locataires comme la forme française du community organizing. D'autres mouvements dans le passé, depuis les Groupes d'Action Municipale à certaines associations ou unions de quartiers, ont pu constituer des formes d'organisations des citoyens à d'autres époques mais celles qui subsistent aujourd'hui ne rassemblent qu'un nombre très réduit d'habitants 43.

C'est sur ce constat qu'un groupe de personnes, comprenant des animateurs de centres sociaux, des militants et des travailleurs sociaux, s'est réuni à Grenoble en août 2010 pour lancer une alliance citoyenne basée sur les méthodes du community organizing conflictuel 44. À l'heure où la question sociale se pose dans les quartiers autant que dans les usines, ces militants regrettaient en fait que la France n'ait pas eu son Back of the Yards. Dans ce lieu creuset, les

problématiques sociales « urbaines », comme on les qualifie aujourd'hui, se sont confrontées aux méthodes syndicales issues des usines. Or, la spécificité majeure de ces dernières, pour le dire rapidement, est la reconnaissance du conflit au cœur de la dynamique de changement social. Alors que les multiples tentatives d'intervention sociale dans les villes françaises semblent montrer leurs limites, les différentes formes de démocratie participative et leur dernière version avec les Conseils Citoyens sont basées sur des logiques de co-construction et de dialogue qui continuent de nier les logiques conflictuelles sous-jacentes. L'immixtion des tactiques de conflit pourrait ainsi ouvrir de nouvelles pistes.

On peut considérer cela moins comme une importation contre-nature que la tentative d'y opérer là aussi une hybridation entre la logique d'organisation syndicale et l'analyse sociologique.

C'est d'ailleurs des questions sociologiques qui sont posées quand est interrogée la pertinence de faire du community organizing en France : sur quels réseaux relationnels et quelles communautés l'organisation peut-elle s'appuyer dans les quartiers ? Trouve-t-on le même type de leaders communautaires en France que dans les quartiers des villes anglo-saxonnes ? Quelle est l'échelle de territoire dans laquelle une telle dynamique doit s'inscrire : le quartier, la ville, l'agglomération ?

Dans l'esprit de la définition proposée, les réponses sont trouvées par un travail de type sociologique mené par les organisateurs de l'Alliance Citoyenne lors de leur arrivée dans les quartiers. Les premières semaines sont ainsi consacrées à l'étude de la composition sociale, ethnique et religieuse du quartier et à la rencontre systématique des différents leaders des communautés représentées. L'approche sociologique oblige à la reconnaissance de l'importance des phénomènes de leadership à l'analyse de l'existence et le rôle des leaders au sein des multiples groupes qui cohabitent dans le quartier. La première tâche du travail du community organizer en France comme à Chicago est de comprendre finement la vie sociale de la ville et de voir le monde tel qu'il est et non tel qu'il devrait être.

L'utilisation de cette approche a permis à l'Alliance Citoyenne de Grenoble de mobiliser plusieurs centaines de personnes pour des assemblées et de mener des actions victorieuses pour reconstruire une école, faire progresser l'accueil des étrangers ou améliorer les horaires de salariés du nettoyage.

Ce succès et la récente popularité du concept de community organizing ouvrent la voie à une émergence de nouvelles pratiques dans de nombreuses villes. Mais le retour sur sa généalogie nous rappelle que c'est le mélange de plusieurs ingrédients qui a donné sa valeur au community organizing d'Alinsky.

La réticence à l'égard du conflit chez les collectivités publiques et les associations qui dépendent de leurs subventions pourrait bien priver cette émergence de son ingrédient le plus essentiel. On sera attentif à ce que cette réticence ne borne pas l'organisation des citoyens dans une logique gestionnaire ou autogestionnaire du type de celui de l'Area Project. Car à la fin, c'est à la place du conflit en leur sein qu'on reconnaîtra dans ces dynamiques nouvelles, la descendance ou non de l'union fortuite du syndicalisme et de la sociologie urbaine qui s'est produite à Chicago il y a soixante-dix ans.

BIBLIOGRAPHIE

- Saul D. ALINSKY, Manuel de l'animateur social, trad. Jean GOURIOU, Paris, Seuil, 1976.
Saul D. ALINSKY, "Community Analysis and Organization", American Journal of Sociology, n° 46.6, 1941, p. 798-808.
Saul D. ALINSKY, John L. Lewis: An Unauthorized Biography, New York, Putnam Sons, 1949.
Suzie GUTH, Chicago 1920. Aux origines de la sociologie qualitative, Paris, Tétraèdre, 2004.

NOTES

1. Jacques DONZELOT, Catherine MÉVEL et Anne WYVEKENS, *Faire société : la Politique de la ville aux États-Unis et en France*, Paris, Seuil, 2003.
2. Michael C. BEHRENT, « Saul Alinsky, la campagne présidentielle et l'histoire de la gauche américaine », *laviedesidees.fr*, le 10 juin 2008.
3. En 2012, la mise en œuvre des méthodes de community organizing a amené la création de l'Alliance Citoyenne de Grenoble (l'auteur de cette contribution en est l'un des initiateurs). On peut relever aussi la tenue du colloque « Community organizing : Développer le pouvoir des citoyens ? » organisé par l'ENTPE, à Vaux en Velin du 12 au 14 mars 2012, dont une journée est intitulée « Développer l'organisation des citoyens en France : enjeux et défis » qui témoigne du regain d'intérêt actuel pour les méthodes d'Alinsky.
4. Jean-François MÉDARD, *Communauté locale et organisation communautaire aux États-Unis*, Paris, Armand Colin, 1969.
5. Si des méthodes d'intervention sociale méritant d'être qualifiées de community organizing ont été pratiquées aux États-Unis plusieurs décennies avant Saul D. Alinsky, ce dernier peut néanmoins être raisonnablement qualifié d'inventeur du community organizer, ayant été le premier à systématiser de la sorte une telle fonction. « Alinsky est au community-organizing ce que Freud est à la psychanalyse », Heather BOOTH citée dans l'ouvrage de Robert FISHER et Peter ROMANOFISKY, *Community Organization for Urban Social Change: a Historical Perspective*, Westport, Greenwood Press, 1981.
6. On se rallie ici à la lecture proposée par son biographe Sanford D. HORWITT, *Let Them Call Me a Rebel*, New York, Alfred A. Knopf, 1989.
7. La distinction entre « the-world-as-it-is » et « the world-as-we-would-like-it-to-be » est proposée dès le premier essai d'Alinsky et repris ensuite comme élément central dans les différents documents de l'Industrial Area Foundation qui diffuse le community organizing à partir de 1942.
8. « The first stage in the building of a people's organization is the understanding of the life of a community. Those who organize begin realistically with what they have. » Saul D. ALINSKY, *Reveille for Radicals*, Chicago, University of Chicago, 1945, p. 8.
9. Cette nature « innovante » qui a fait la légende de l'école de Chicago en sociologie est à nuancer. Un article traduit en français de Jennifer Platt dévoile la réalité des pratiques de recherches derrière le mythe et montre en quoi les sociologues de l'université reprenaient en fait les méthodes des enquêtes sociales d'organisations de réformateurs sociaux comme la Juvenile Protective Association. Voir Jennifer PLATT, « La première vague de l'école de sociologie de Chicago. Le mythe des données de première main » in Daniel CEFAÏ (s.l.d.), *L'Enquête de terrain*, Paris, La Découverte-MAUSS, « Recherches », 2003, p. 139-146.
10. Pour une connaissance détaillée du parcours de Saul D. Alinsky à l'université, on pourra s'en référer à Lawrence J. ENGEL, « Saul Alinsky and the Chicago School », *The Journal of Speculative Philosophy*, New Series, Vol. 16, n° 1, 2002, p. 50-66.
11. Lawrence J. ENGEL, op. cit., cite ici l'ouvrage de Robert E. PARK et Ernest W. BURGESS, *The City*, Chicago, University of Chicago Press, 1925.
12. Lawrence J. ENGEL, op. cit., p. 64.
13. Ibid., p. 57.
14. Voir le chapitre « Native leadership » du premier essai de Saul Alinsky, *Reveille for Radicals*, op. cit.
15. Ibid., p. 136.
16. William I. THOMAS, *The Polish Peasant in Europe and America*, Boston, Centenary, 1920. Cité par Lawrence J. ENGEL, op. cit.
17. Ibid.
18. Clifford R. SHAW, *The Jack Roller. A Delinquent Boy's Own Story*, Chicago, University of Chicago, 1930.
19. Cité par Sanford D. HORWITT, op. cit.
20. Edward T. CHAMBERS, *Roots for Radicals, Organizing for Power, Action and Justice*, New York, Continuum, 2003.
21. Sanford D. HORWITT, op. cit.

22. Sanford D. HORWITT, op. cit., cite ici la préface de *Prison Bug Ward*, le livre non édité de Saul Alinsky écrit en 1938.
23. On notera que certains concepts de l'époque sont aujourd'hui perçus comme « moralisants » : désorganisation sociale, démoralisation, désorganisation personnelle, même si telle n'était pas leur intention.
24. « Radicals are not repelled by moral malignancy and evil in people. [...] The radical recognizes that in order to work with people he must first approach them on a basis of common understanding. » Saul D. ALINSKY, op. cit., p 121.
25. Ibid., p. 103.
26. Rapporté par Sanford D. HORWITT, op. cit., p 52. La mesure de réduction de la délinquance dans ce quartier et les autres du Chicago Area Project ne donneront jamais vraiment satisfaction à Shaw pour valider son hypothèse.
27. Sanford D. HORWITT, op. cit., p. 84.
28. « Radicals tied their destiny to the organized labor movement. The labor movement was the key to the door of the future world of economic justice and the social betterment of mankind. », Saul D. ALINSKY, *Reveille for Radicals*, op. cit., p. 53.
29. « Every man and woman belonging to a labor union must be educated to understand that in order to improve their lot they must grasp the relationship between their work in the factory, their union and every other part that makes up their whole life. What does it avail the workingman to fight for a raise in pay if this raise is accompanied by increased cost of rent, food, clothing and medical care ? », ibid., p. 34.
30. Sanford D. HORWITT, op. cit., p 167.
31. Voir à ce sujet le chapitre 11 de Howard ZINN, *Une histoire populaire des États-Unis d'Amérique. De 1492 à nos jours*, (trad. Frédéric COTTON), Paris, Agone, 2002.
32. Rick HALPERN, *Down on the Killing Floor: Black and White Workers in Chicago's Packinghouses, 1905-54*, Urbana (IL), University of Illinois Press, 1997.
33. Bob SLAYTON, *Back of the Yards : The making of a local democracy*, Chicago, University of Chicago Press, 1986.
34. On retrouvera ces deux dimensions plus tard dans la différenciation entre le community development qui reprend la logique de l'Area Project et le community organizing tourné vers l'action collective héritée d'Alinsky.
35. Voir Howard ZINN, op. cit., p. 467.
36. « A people's organization, in its simplest sense, would be an extension of the principles and practices of organized collective bargaining beyond their present confines of the factory gate. », Saul D. ALINSKY, *Reveille for Radicals*, op. cit., p. 61.
37. « People's organization are needed to reinvigorate and reorient organized labor. PO would move beyond labor's narrow agenda of higher pay and shorter hours. », Sanford D. HORWITT, op.cit., p. 171.
38. On notera cependant que les « problèmes sociaux » mentionnés ici désignent d'un côté des phénomènes comme la délinquance et de l'autre la pauvreté ou l'insalubrité des logements.
39. Alinsky parle à un moment, dans *Rules for Radicals*, de la nécessité paradoxale de « désorganiser » avant d'organiser. Il veut parler des besoins de casser les blocages (habitudes du statu quo, réticences diverses) qui s'opposent à une dynamique d'organisation. C'est un détour dans le processus général d'organisation de communautés qui ne le sont pas assez.
40. Cette distinction recoupe celle opérée par Jacques Rancière entre ce qui relève de la logique de la police, du maintien en l'état de l'ordre social et ce qui est de l'ordre de la politique, la modification de cet ordre social.
41. Jean-François MÉDARD, op. cit.
42. Pierre-Noël DENIEUIL, Houda LAROUCI, *Le Développement social et la Question du territoire*, Paris, L'Harmattan, 2005.
43. Pour une rapide synthèse des expériences françaises, voir Adrien ROUX, *50 ans de démocratie locale*, Paris, Yves Michel, 2011.
44. Les informations sur cette expérience sont disponibles sur le site internet www.alliancecitoyenne-38.org.