

QUELLES RÈGLES POUR LES RADICAUX ?

**Plongée critique dans « Rules for Radicals »
de Saul Alinsky.**

**LES ÉDITIONS
LE POING**



Février 2019



QUELLES RÈGLES POUR LES RADICAUX ?

**Plongée critique dans « Rules for Radicals »
de Saul Alinsky.**

Texte de tl;dr

Illustré par Alcibiade

**Publié aux éditions LE POING
<http://lepoingpresselibertaire.org/>**

INTRODUCTION

Passer en revue la « méthode Alinsky », pour reprendre l'expression sous laquelle les idées d'Alinsky sont transposées dans le travail social et le militantisme en France, peut se décliner sur plusieurs axes.

L'objet de ce texte sera donc prioritairement une analyse de *Rules for Radicals : A Pragmatic Primer for Realistic Radicals* traduit dans sa première version française en 1976 par *Manuel de l'animateur social*¹. Reprenant un titre et un sous-titre étant plus fidèles à la version originale, il a également été édité récemment sous le titre *Être radical : Manuel pragmatique pour radicaux réalistes*. L'œuvre est dédiée à sa troisième femme et commence par trois citations.

Là où il n'y a pas d'hommes, sois un homme.

RABIN HILLEL

Laissez-les m'appeler rebelle. Acceptez-le. Cela ne me dérange absolument pas. Mais je souffrirais tous les maux de l'enfer si je devais prostituer mon
âme...

THOMAS PAINE

Qu'on me pardonne d'avoir au moins une pensée pour le premier révolutionnaire de toutes nos légendes, de notre mythologie, de notre histoire (et qui dira où finit la mythologie et où commence l'histoire - ou qui est qui), le premier révolutionnaire que l'homme ait connu, qui se soit rebellé contre le pouvoir établi et l'ait fait de façon si efficace qu'il a pu au moins créer son propre royaume. Lucifer.

SAUL ALINSKY

D'une manière générale, il s'agit d'un ouvrage assez long, répétitif et parfois contradictoire prônant tantôt une amoralité puis la tempérant, distinguant les figures

1. La figure centrale de l'ouvrage, après Alinsky lui-même, est celle du « community organizer » traduit dans le titre par « animateur social » mais que nous appellerons dans le cadre de cet article « organisateur » ou « organisateur professionnel ».

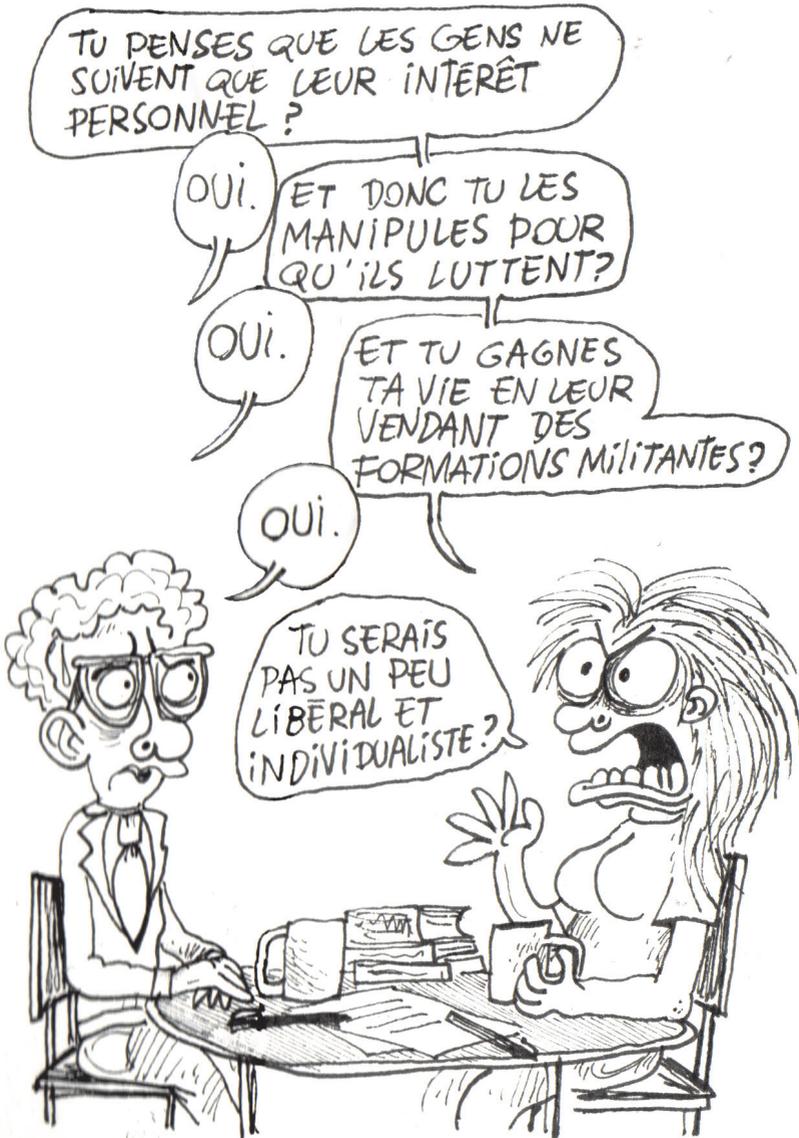
de l'organisateur et du meneur de communauté puis les confondant, avec des derniers chapitres consacrés à une toute nouvelle idée. Par ailleurs, pour le divertissement du lecteur, et parce qu'Alinsky a bien saisi l'intérêt du divertissement pour capter l'attention et l'assentiment des individus, l'ouvrage est parsemé d'anecdotes personnelles. Enfin, comme l'explique l'auteur, cet ouvrage vise à être un nouveau manuel à destination des apprentis révolutionnaires, se substituant au discours communiste². ► Voir l'extrait 1.

Avant d'entamer l'analyse de l'ouvrage, on ne peut faire l'économie de contextualiser brièvement l'œuvre en évoquant la personne de Saul Alinsky, sa réception actuelle aux États-Unis et sa transposition en France.

2. p. 72.

Toutes les annotations de page renvoient à Saul Alinsky, *Manuel de l'animateur social : Une action directe non violente*, Trad : Odile Hellier et Jean Gouriou, Éditions du Seuil, Paris, 1976.

EXTRAIT 1 : 13 règles pour les radicaux



N'oubliez jamais la première règle de la tactique du pouvoir : le pouvoir n'est pas seulement ce que vous avez, mais également ce que l'ennemi croit que vous avez.

Voici la deuxième règle : ne sortez jamais du champ d'expérience de vos gens. Quand, en effet, une action ou une tactique est complètement étrangère à leur expérience, vous provoquez chez eux confusion, crainte et désir de s'en aller. Cela signifie aussi qu'il y a eu échec de la communication.

La troisième règle : sortez du champ de l'expérience de l'ennemi chaque fois que c'est possible. Car chez lui, c'est la confusion, la crainte et l'abandon que vous voulez provoquer.

[...] La quatrième règle, c'est de mettre l'ennemi au pied du mur de son propre évangile. Par là vous pouvez le tenir, car il ne pourra pas davantage respecter ses propres règles que l'Église ne peut vivre son christianisme.

La cinquième règle recoupe la quatrième : le ridicule est l'arme la plus puissante dont l'homme dispose. Il est pratiquement impossible de riposter au ridicule. Il a également le don de rendre l'opposition furieuse, et sa façon de réagir ne peut que vous profiter.

La sixième règle est qu'une tactique n'est bonne que si vos gens ont du plaisir à l'appliquer. S'ils ne sont pas embal-

lés, c'est que dans cette tactique quelque chose n'est pas au point.

La septième règle est qu'une tactique qui traîne trop en longueur devient pesante. L'homme ne peut conserver de l'intérêt pour une affaire que pendant un temps limité, après quoi tout devient routine ou rite, comme aller à la messe le dimanche matin. C'est sans cesse que de nouveaux problèmes surgissent et que de nouvelles crises éclatent, et très vite vous aurez la réaction suivante : « C'est entendu, j'ai beaucoup de sympathie pour ces gens et je suis entièrement pour leur boycott, mais il y a d'autres problèmes aussi importants ailleurs. »

La huitième règle consiste à maintenir la pression, par différentes tactiques ou opérations, et à utiliser à votre profit tous les événements du moment.

La neuvième règle est que la menace effraie généralement davantage que l'action elle-même.

La dixième 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.

Celles-ci sont essentielles pour le succès de la campagne. On devrait se souvenir que non seulement l'action est dans la réaction, mais qu'elle découle elle-même de la réaction et d'une réac-

tion à la réaction, jusqu'à l'infini. La mise sous pression amène une réaction et, constamment maintenue, elle alimente l'action.

La onzième règle est qu'en poussant suffisamment loin un handicap, on en fait finalement un atout. Cette affirmation s'appuie sur le principe que tout côté négatif comporte une contrepartie positive. Nous avons déjà analysé cette théorie à propos de la résistance passive de Mahatma Gandhi.

La douzième règle est qu'une attaque ne peut réussir que si vous avez une solution de rechange toute prête et constructive. Vous ne pouvez vous permettre de vous laisser prendre au piège par l'ennemi, qui brusquement virerait de bord et accepterait de satisfaire à vos revendications en vous déclarant : « Nous ne savons pas comment nous en tirer, avec ce problème ; à vous de nous dire quoi faire. »

La treizième règle : il faut choisir sa cible, la figer, la personnaliser et polariser sur elle au maximum.

p. 180

UN ENTREPRENEUR DE LA POLITIQUE ?

Saul Alinsky naît en 1909 dans une famille russe émigrée aux États-Unis de confession juive qu'il décrit lui-même comme orthodoxe. Son père est tailleur, sa mère travaille au foyer et il décrit ses conditions de vie comme misérables lorsqu'il vit avec sa mère après le divorce de ses parents.

Souvent présenté comme sociologue, Alinsky est d'abord diplômé d'un « Bachelor of Philosophy »³ de l'université de Chicago⁴ avec une spécialité en archéologie avant de travailler en criminologie dans diverses institutions, notamment une prison, et réalisant des enquêtes de terrain sur des gangs de Chicago. Dans les années 1930, il commence son expérience de « community organizer » dans le quartier Back of the Yards de Chicago où il parvient à rallier le soutien d'organisations syndicales, d'ecclésiastiques locaux (notamment catholiques) et de riches philanthropes. Sur cette période, il a l'occasion de travailler avec des militants communistes et aide à lever des fonds pour les brigades internationales jusqu'à la signature du pacte Germano-soviétique. En 1940, c'est donc avec Kathryn Lewis, fille de John L. Lewis (président du syndicat United Mine Worker of America, dont il est l'ami), l'évêque Bernard Sheil, le riche héritier Marshall Field III (capitaliste, banquier, fondateur du Chicago Sun, membre du parti Républicain, fils de Marshall Field II fils de Marshall Field) qu'il fonde l'Industrial Area Foundation (IAF), organisation qui financera en partie ses activités d'organisateur et la formation d'autres organisateurs au cours des années qui suivent. Pendant la deuxième guerre mondiale, il travaille pour l'administration du Trésor et du Travail sur des missions visant à augmenter la productivité des ouvriers. Il manque de peu d'intégrer l'OSS afin d'organiser des réseaux de résistances en Europe, ce qui constituera selon lui son plus grand regret. Après la guerre, passant assez tranquillement la période du mac-

3. Un équivalent actuel serait probablement le master, bien que sa valeur soit différente dans le contexte historique de l'époque où l'accès aux études universitaires était beaucoup plus restreint pour les classes d'âge concernées.

4. Dont le département de sociologie était à l'époque en pleine effervescence avec beaucoup de travaux de sociologie urbaine et la construction du courant interactionniste symbolique. Alinsky est souvent présenté comme sociologue, toutefois il ne semble pas qu'il en soit diplômé mais peut-être a-t-il suivi des cours. Et même sans se focaliser trop sur les titres universitaires, il affiche un certain mépris pour les sociologues et aucune de ses publications ne me semble pouvoir se rattacher à de la sociologie.

carthysme, il dédiera son temps directement, ou le plus souvent indirectement à travers ses apprentis, à l'organisation de dizaines de communautés diverses à travers les États-Unis, avec plus ou moins de succès, jusqu'à sa mort d'une crise cardiaque en 1972. Ses publications sont les suivantes, en 1946, *Reveille for Radicals* qui semble plus teintée par le socialisme, en 1949, *John L. Lewis : An Unauthorized Biography*, biographie du leader syndical et ami ainsi nommé, et en 1971, *Rules for Radicals : A Pragmatic Primer for Realistic Radicals*. À titre posthume, en 1994 furent publiées ses correspondances avec son ami et philosophe catholique français, Jacques Maritain, un temps proche de Charles Maurras et de l'Action Française avant de rejoindre la démocratie chrétienne.

A GOD HATING ANARCHIST ?

Aux États-Unis, Alinsky est actuellement souvent présenté par certaines fanges de la droite comme le responsable des déviances du parti Démocrate et de l'État fédéral à travers son influence sur Hillary Clinton (qui a réalisé une thèse sur Alinsky) et Barack Obama. Il est décrit comme un dangereux révolutionnaire, anti-patriote, adhérant à l'idéologie des « juifs athées » (à savoir le marxisme international), aux comportements et aux pratiques immorales (notamment à cause de ses trois mariages et supposées infidélités), largement enrichi par ses activités auprès des plus démunis, ayant dédié son dernier ouvrage à Lucifer et déclaré lors du dernier entretien avec le magazine *Playboy* avant sa mort, qu'en cas de vie après le mort, il préférerait rejoindre l'Enfer pour y organiser les dépossédés face aux vertueux. Il est également l'objet d'une accusation encore plus fantaisiste et cette fois-ci totalement infondée, à savoir la rédaction d'une liste de règles « How to Create a Social State ». Lors d'un débat organisé lors d'un festival libertarien⁵, on peut voir Ralph Benko, chroniqueur chez *Forbes*, directeur du « Alinsky Center⁶ » et David Alinsky fils de et président du « Alinsky Center », défendre la religiosité, la moralité et sa distance vis-à-vis du marxisme. Pour eux, Alinsky s'est fait approprier par la gauche alors qu'il était un adepte du libéralisme politique à la John Locke, dans la tradition des Pères Fondateurs des États-Unis et de la Déclaration d'Indépendance. Il ne cherchait qu'à organiser le peuple contre le gouvernement et les oligarques, c'est-à-dire en faire un peuple actif, ne se contentant pas d'être le bénéficiaire d'aides privées ou publiques. Ils le décrivent également comme un « community capitalist » pensant que les individus et les groupes ne peuvent accomplir ce qu'ils désirent qu'à travers la poursuite de l'intérêt personnel. En somme, il n'était pas « a god hating marxist or anarchist ».

5. Freedomfest 2017, rediffusé par C-SPAN,

6. Il m'a été impossible de trouver des traces de ce que pourrait être cette organisation, voire même si elle existe vraiment.

Il est réputé également avoir influencé la campagne électorale de Barack Obama et inspiré certaines techniques du Tea Party Movement⁷.

Par ailleurs, l'IAF a continué l'œuvre d'Alinsky notamment en travaillant avec des groupes locaux souvent composés sur des bases confessionnelles, détectant et formant les meneurs de ces collectifs aux techniques de *Rules for Radicals*. L'IAF revendique des succès notamment dans l'établissement d'habitation à loyer modéré ou de lois sur des salaires de subsistance dans une demi-douzaine de métropoles étatsuniennes.

7. Mouvement de la droite du Parti Républicain, né sous la présidence d'Obama, principalement inspiré par le libertarianisme et le conservatisme social, dont les principales figures de proue sont Ron Paul et Sarah Palin. Bien que Donald Trump n'en ait pas fait partie, son élection est souvent présentée comme l'aboutissement des années de campagnes anti-Obama et contre « l'ordre établi » Démocrate et Républicain menées par le mouvement Tea Party.

LES PERMANENTS DE LA RADICALITÉ...

En France, Alinsky est très largement promu par l'Institut Alinsky⁸. L'Alliance Citoyenne, le mouvement Les Désobéissants, dont on retrouve une forme de déclinaison locale sur Amiens avec la Boîte Sans Projet, et également dans le champ partisan par Francois Ruffin et La France Insoumise (LFI). Globalement, le champ du travail social et la gauche associative et citoyenne ont été pénétrés par ses idées. Cette promotion passe par la réédition de *Rules for Radicals* et des formations à la « méthode Alinsky ». Les promoteurs, notamment Les Désobéissants, deviennent comme les premiers organisateurs de l'Industrial Area Foundation, des permanents de la radicalité, rémunérés notamment pour les formations au militantisme qu'ils réalisent. Le démarchage de la clientèle de ces formations se fait tout simplement par le multipositionnement dans les réseaux militants et dans les collectifs de luttes naissants où sont d'abord proposées des formations pratiques gratuites comme produit d'appel avant la proposition de formations payantes avec tarifs préférentiels pour les personnes en difficultés. Certaines de ces organisations vivent également de formations dispensées pour les membres d'associations, les salariés d'entreprises ou de collectivités territoriales.

En définitive, pour qui milite suffisamment longtemps dans la gauche et l'outre-gauche⁹ contemporaine, il est difficile de ne pas croiser un promoteur de la méthode Alinsky, et c'est d'ailleurs ce qui motive ce texte.

On notera que ces idées sont introduites en France sous couvert de l'expression de « méthode » sans doute pour rassurer sur la supposée rationalité et efficacité des techniques présentées auprès des particuliers et des associations.

Lors des formations dispensées au sein de La France Insoumise, cette méthode est présentée en quelques

⁸. <https://alinsky.fr/>

⁹. Pour emprunter ici l'expression de Lola Miesseroff.

points et vise explicitement à être appliquée dans les quartiers populaires réputés notamment pour leur fort taux d'abstention aux élections et plus généralement de démobilisation politique.

Comme toute méthode digne de ce nom, elle procède par étape :

1) Arrivée dans le quartier et observation pour repérage d'éventuels problèmes à politiser (ordures, voiries, etc.).

2) Porte à porte pour recueillir les colères, les attiser et inviter à une assemblée avec d'autres habitants. Il est conseillé aux militants LFI de ne pas dissimuler leur appartenance partisane, de ne pas trop faire de prosélytisme et de ne surtout pas se lancer dans des explications sur les structures, l'oligarchie¹⁰, etc. Puisqu'il s'agit là d'un mouvement de gauche, il convient également de faire le tri entre les « colères horizontales » (contre les voisins musulmans, les roms, etc.) et les « colères verticales » (contre les bailleurs sociaux, la municipalité, etc.).

3) Lors de la réunion publique, il faut transformer les colères en revendications aisément gagnables en direction d'un individu ciblé.

4) Mettre en place une ou des actions ludiques pour créer un rapport de force.

5) Négocier avec le pouvoir antagoniste.¹¹

S'en suivent alors des séquences avec le plus souvent des jeux de rôles, des anecdotes de l'organisateur professionnel venu former les militants, ou quelques mentions des accomplissements du « sociologue Alinsky »¹².

Si *Rules for Radicals* est mentionné, à aucun moment son contenu n'est réellement discuté, c'est-à-dire tout ce qui va être décrit maintenant.

Parler des « théories d'Alinsky » ou de « l'idéologie d'Alinsky » serait sans doute trop ouvrir la porte à une

10. Puisque c'est l'élément de langage qui a remplacé « capitalisme » chez La France Insoumise.

11. Présentation par Leïla Chaïbi, Convention de la France Insoumise, 26 novembre 2017, Clermont-Ferrand.

12. Il y a toujours les mêmes quatre ou cinq anecdotes d'Alinsky qui tournent en boucle. Son amitié avec Frank Nitti, second d'Al Capone, le « fart-in » de l'opéra, le « piss-in » de l'aéroport, le dépôt d'ordure chez un conseiller municipal, etc.

critique sur le fond de cet outillage. Cela est cohérent, Alinsky lui-même se mettant dans la posture de l'anti-idéologue, du réalisme, du pragmatisme. Une rhétorique tellement usée par la droite (française et internationale) qu'elle nous paraît un bien misérable cache-sexe pour avancer une idéologie particulière¹³. Idéologie est ici bien entendu dans le sens de système plus ou moins cohérent, et pas forcément conscient, d'idées permettant de poser un regard sur le monde passé, présent et à venir... Prétendre être dépourvu d'idéologie pour le monde social est comme prétendre être dépourvu de perception pour le monde physique. Et bien sûr, au fondement de toute idéologie se trouve une certaine anthropologie, c'est à dire une certaine idée de l'être humain.

13. Imaginons un monde où au lieu de nous présenter comme des anarchistes, nous avançons sous le couvert de la « méthode Makhno » ou de la « méthode Kropotkine ».

ANTHROPOLOGIE ET IDÉOLOGIE D'ALINSKY

Implicitement, Alinsky semble se rattacher à une conception judéo-chrétienne et individualiste libérale de l'être humain, où celui-ci serait globalement rationnel, motivé par l'intérêt personnel et des passions égoïstes que l'organisateur professionnel doit attiser, manipuler pour une mobilisation réussie.

À 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. Le bon motif n'arrive - et l'organisateur doit le savoir et l'accepter - que comme une justification morale une fois le bon résultat obtenu, même s'il l'a été pour un motif erroné. Il lui faut donc chercher et utiliser les mauvaises raisons qu'on a d'agir, pour parvenir au bon résultat. Habile et calculateur, il doit pouvoir se servir de ce qui est irrationnel pour tâcher d'avancer vers un monde rationnel. p. 135

Récusant l'altruisme comme déterminant des comportements, il se rattache au vieil Adam Smith de l'*Enquête sur la nature et les causes de la Richesse des Nations*, ignorant les réflexions du jeune Adam Smith de la *Théorie des Sentiments Moraux*, ou encore celles de Jean-Jacques Rousseau ou de Pierre Kropotkine.^{14,15}

Le mythe selon lequel l'altruisme est un facteur déterminant de notre comportement ne peut naître et survivre que dans une société enveloppée des pansements stériles du puritanisme « Nouvelle-Angleterre » ou de la moralité protestante, une société dont l'unité serait maintenue par les rubans des publics relations de Madison Avenue. C'est un des contes de fées classique de l'Amérique. [...] Adam Smith souligne que « nous ne dépendons pas

14. Voir une autre publication du Poing sur Kropotkine sur la récusation de la dichotomie égoïsme/altruisme comme clef de lecture des comportements humains.

15. Voir Daniel Gaxie, « Économie des partis et rétributions du militantisme », *Revue française de science politique*, vol. 27, n° 1, 1977, p. 123-154.

de la bonne volonté du boucher, du brasseur ou du boulanger pour manger, mais de leur souci de préserver leurs propres intérêts. Ce n'est pas à leur bonté que nous nous adressons, mais à l'amour qu'ils ont d'eux-mêmes et nous ne leur parlons jamais de nos besoins mais de l'intérêt qu'ils ont à les satisfaire ». p. 113

En conséquence, son idéologie est fondée sur une foi dans le peuple et porte vers une société libre et ouverte tendant à plus d'égalité et de justice sans aller vers un égalitarisme qu'il redoute¹⁶. Il clame également qu'il préférerait voler qu'accepter la charité¹⁷ et ne vouloir participer à aucunes organisations¹⁸ même celles qu'il fonde. Il est donc très attaché à un modèle démocratique libéral que l'on pourrait également qualifier de représentatif dont les manquements seraient compensés par des logiques de démocratie participative.

[...] l'idéal démocratique repose sur un certain nombre de concepts : la liberté, l'égalité, les élections libres d'une majorité qui fait la loi, la défense des droits des minorités, la liberté de choisir ses allégeances sur les plans religieux, économique et politique plutôt qu'une soumission totale à l'État. Être démocrate veut dire attacher de l'importance et de la valeur à la personne, avoir foi dans un monde où la personne pourra s'épanouir au maximum de ses possibilités. p. 63

Cette foi dans le peuple, je ne m'inquiète pas qu'on la regarde comme une vérité première, même si cela contredit apparemment ce que j'ai précédemment écrit de l'organisateur (« qu'il n'a pas de vérité première »), car après tout la vie est tissée de contradictions. Croyant au peuple, le radical doit organiser les gens de façon qu'ils aient un jour le pouvoir et qu'ils sachent surmonter les obstacles imprévisibles qu'ils rencontreront en chemin dans leur quête d'égalité, de justice, de liberté, de paix, de respect de la vie humaine et de ces droits et valeurs affirmés par la religion judéo-chrétienne et la tradition démocratique. La démocratie n'est pas une

16. Saul Alinsky speaking at UCLA 1/17/1969.

17. Il semble également par moment défendre certains éléments de la protection sociale américaine mais critique également les « welfare handouts », expression qui peut se traduire par « aides sociales » mais dont ma méconnaissance de certains implicites culturels américains m'empêche de traduire ainsi de manière certaine. Cf. Firing Line with William F. Buckley Jr. : Mobilizing the Poor, Episode 079, Recorded on December 11, 1967.

18. À l'exception du culte juif selon David Alinsky. Cf. FreedomFest 2017, Dinesh D'Souza, Ralph Benko et David Alinsky, C-SPAN debate.

fin en soi mais le moyen par excellence de réaliser ces valeurs. Voilà mon credo, l'idéal pour lequel je vis et, s'il le faut, suis prêt à mourir. p. 74-75

Ainsi, les collectifs mobilisés par des organisateurs professionnels travailleraient à construire des rapports de force en leur faveur par le biais d'actions directes non violentes afin que leur meneur puisse négocier des compromis avec le camp adverse (entreprise, propriétaire immobilier, administration)¹⁹. Cette logique participative viendrait renforcer et améliorer la société démocratique dans son ensemble, une fois que les expériences locales de ces collectifs mobilisés sur des objectifs gagnables et relativement immédiats portant sur des enjeux locaux restreints²⁰ feront tache d'huile dans la société.

À noter, les notions de démocratie représentative ou de démocratie participative ne sont pas mobilisées par Alinsky en tant que telles, mais il manifeste un profond attachement aux formes démocratiques étatsuniennes et cette grille de lecture paraît adaptée aux mécanismes qu'il décrit. De nos jours, en France, la notion de démocratie participative a été fortement utilisée par le pouvoir local et national, notamment par le Parti Socialiste, à travers la mise en place de Conseil d'Habitants, Comité de Quartier, d'enquêtes publiques, etc. Ces mécanismes participatifs ne sont principalement là que pour rassurer les élus et pour palier la crise de légitimité de la démocratie représentative dont les élections régulières sont affectées par l'abstention et le vote blanc. L'Institut Alinsky préfère lui mobiliser la notion de « démocratie d'interpellation ».

Dans le projet d'Alinsky, l'idée est que ces collectifs maintenant organisés comme il le faut, et après avoir enchaîné des petites victoires sur la base de compromis, essaieraient et seraient répliqués à l'ensemble du territoire national pour aboutir à une prise de pouvoir par les urnes²¹.

Si Machiavel écrivit Le Prince pour dire aux nantis comment conserver le pouvoir, j'écris Rules for Radicals pour dire aux déshérités comment s'en emparer. Dans ce livre, ce qui nous intéresse c'est de

19. Firing Line with William F. Buckley Jr. : Mobilizing the Poor, Episode 079, Recorded on December 11, 1967.

20. Ce qui rappelle des notions de la sociologie contemporaine de l'action publique qui qualifie certaines mobilisations de « single-issue » et N.I.M.B.Y. pour « not in my backyard » (« un seul enjeu » et « pas dans mon jardin »).

21. Le passage par les urnes n'est pas clairement mentionné mais tout semble l'indiquer. Le fait qu'il rejette la violence, le fait qu'il conseille à certains de ces élèves de se faire élire au sein du Parti Démocrate, son attachement au forme démocratiques traditionnelles, et le fait qu'une des missions des organisateurs professionnels soit de recruter et former des meneurs de communautés...

savoir comment créer des organisations de masse capables de prendre le pouvoir et de le donner au peuple. C'est de savoir comment réaliser le rêve démocratique d'égalité, de justice, de paix, de coopération, qui donne à tous les mêmes chances pour l'éducation, le plein emploi et la santé. C'est de savoir comment créer cet environnement favorable où l'homme puisse espérer vivre les valeurs qui donnent un sens à la vie. p. 67

Le passage de collectifs locaux gagnant des petites victoires par le compromis avec le pouvoir antagoniste à l'organisation de masse capable de prendre le pouvoir n'est pas décrit dans l'ouvrage. L'extrait ci-dessus, lu à la lumière de l'ensemble de l'œuvre ressemble aux projets des différents partis communistes si ce n'est que le projet d'Alinsky n'est pas alimenté d'un vaste programme ni d'une grille de lecture pertinente du monde social comme la lutte des classes.

Le pouvoir d'abord, le programme ensuite. p. 160

C'est dans la construction de ces collectifs d'interpellation qu'intervient la figure centrale de l'ouvrage, l'organisateur professionnel.

« L'ORGANISATEUR EST LE GÉNÉRAL, IL SAIT LES "POURQUOI" ET LES "COMMENT" »

Le bon organisateur combine un grand nombre de qualités. Alinsky en dresse un archétype sur la base de sa propre expérience et sur celle des autres organisateurs qu'il a formés dans le cadre de l'Industrial Area Foundation. Ces formations constituent par ailleurs une source de revenu, ce qui est ironique en sachant qu'Alinsky précise que certaines des qualités nécessaires au bon organisateur ne s'enseignent pas, qu'elles ne peuvent être obtenues que par « miracle du ciel ou de l'enfer ».

Quelles sont-elles : souplesse, adaptabilité, rationalité, égo, curiosité, irrévérence, imagination, humour, sens de l'organisation, dévouement à la cause, bon communicant, cette liste des qualités du community organizer pourrait tant correspondre à votre genre idéal²² qu'au manager parfait des entreprises du capitalisme néolibéral.

Une fois formés, ces permanents de la radicalité sont missionnés pour organiser des collectifs dans différents territoires, Alinsky expliquant par ailleurs n'intervenir que sur la demande de communauté. ► Voir extrait 2.

22. Tant il ressort de cette description une figure plutôt masculine. On peut également blâmer l'époque de l'écriture, la traduction et la socialisation de celui ou celle qui lit.

EXTRAIT 2 : Mais, au fond quelle différence y a-t-il entre le bon et le mauvais organisateur ?

Un radical doit être souple, réceptif et doit s'adapter aux fluctuations imprévisibles des circonstances politiques [...].
p. 70

L'ego d'un organisateur est plus grand et plus monumental que celui d'un leader. Un leader est motivé par la volonté du pouvoir, tandis que l'organisateur est tendu vers ce qu'il y a vraiment de plus grand pour un homme : il veut créer, être un « grand créateur », il joue au Dieu.
p. 119

L'emploi du temps d'un organisateur comporte si peu d'interruptions que le temps n'a pas beaucoup de sens pour lui.
p. 124-125

L'organisateur de masse est un animal différent. Ce n'est pas un toutou de salon. Il n'a ni calendrier fixe ni questions bien déterminées. Les demandes sont toujours changeantes, la situation fluctuante et mouvante, et le but à atteindre, bien souvent, ne se concrétise ni en heures de travail ni en augmentations de salaire ; il est souvent d'ordre psychologique et ne cesse de varier, comme « cette étoffe dont se tissent les rêves ».
p. 126

Une curiosité contraignante qui ne connaît pas de limite. [...]
La curiosité et l'irrévérence vont de pair. [...] Comme tout ce qui est vivant,

ceci est un paradoxe, car l'irrévérence se nourrit d'un profond respect pour le mystère de la vie et d'une infatigable recherche de sa signification.
p. 131-132

L'imagination est inséparable de la curiosité et de l'irrévérence.
p. 132

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.
p. 134

*L'organisateur a une identité personnelle qui lui est propre. Il refuse de se laisser absorber ou récupérer par quelque règlement ou organisation que ce soit. C'est maintenant que je commence à comprendre ce que mon intuition me disait il y a bientôt vingt ans, quand j'écrivais dans *Reveille for Radicals* : « Pour être partie prenante de tout ce qui se fait, l'organisateur ne doit être partie prenante de rien en particulier. »*
p. 134

Pressentiment d'un monde meilleur.
p. 134

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. Il est vital qu'il soit capable d'accepter et de travailler dans ce

contexte, s'il veut aboutir à des changements.

p. 135

*Un schizophrène politique bien inté-
gré*

*L'organisateur doit se faire schizo-
phrène, politiquement parlant, afin de
ne pas se laisser prendre totalement au
jeu. [...]*

*Je m'explique : l'organisateur doit se
dédoubler. D'un côté, l'action où il s'en-
gage 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 y
a deux consciences en lui et elles
doivent vivre en harmonie. Seule une
personne organisée peut à la fois se di-
viser et rester unifiée. C'est ce à quoi
doit parvenir l'organisateur.*

p. 137

*La trame de toutes ces qualités sou-
haitées chez un organisateur est un ego
très fort, que l'on pourrait décrire
comme monumental tant il est solide.
Nous utilisons le terme ego dans le sens
que nous avons défini plus haut, en fai-
sant bien la différence avec égotisme.
L'ego est la certitude absolue qu'a l'or-
ganisateur 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.*

p. 138

*Son style de vie, sa curiosité, son
imagination, son sens de l'humour, sa
méfiance du dogme, son ordre intérieur,
son habileté à saisir ce qui est irration-
nel dans le comportement humain, tout
cela lui donne une souplesse bien éloi-
gnée de cette rigidité qui se brise quand
survient l'imprévu. S'étant forgé une
personnalité forte, il peut se passer de
la sécurité qu'apportent les idéologies
ou les solutions miracles. Il sait que la
vie est une quête perpétuelle d'incerti-
tudes et que la seule certitude est que la
vie est incertitude. Il faut vivre avec cela.
Il sait que toutes les valeurs sont rela-
tives, dans un monde où tout est relatif,
y compris la politique. [...] C'est la diffé-
rence essentielle entre le chef et l'orga-
nisateur. Le chef aspire au pouvoir pour
satisfaire ses désirs personnels et réus-
sir sur un plan social et personnel, il
veut obtenir le pouvoir pour lui-même.
L'organisateur, lui, cherche à créer du
pouvoir pour permettre aux autres de
s'en servir.*

p. 138-139

*Un organisateur peut manquer de
n'importe laquelle des qualités que
nous avons décrites et être quand
même efficace et réussir dans son tra-
vail. Il y a une exception : il doit maîtri-
ser l'art de communiquer.*

p. 141

L'organisateur suit l'action. Il doit être libre dans sa façon de se situer : être ouvert à tout dénouement, faire jouer son imagination, être prêt à saisir toutes les occasions qui se présentent, même si les problèmes qu'elles font ressortir ne sont pas exactement ceux qu'il avait initialement à l'esprit. L'organisateur ne devrait jamais se sentir perdu, sous prétexte qu'il n'a ni plan, ni calendrier fixe, ni points définis de référence.

p. 213

LA LÉGITIMITÉ DE L'ORGANISATEUR

Arrivé en terrain de mission, l'organisateur doit parvenir à gagner en légitimité tant auprès de la base des communautés que de leurs meneurs. Alinsky tient la plupart du temps à bien distinguer les deux figures, d'un côté le « leader révolutionnaire », de l'autre l'organisateur professionnel. En effet, ce dernier doit agir dans l'ombre du ou des leaders (de la communauté à mobiliser) qu'il doit regrouper et faire agir dans le sens qui lui paraît plus pertinent sans se les aliéner. L'organisateur sait quelle action est à mener et doit pousser subtilement le collectif en lutte à adopter la tactique notamment en manipulant les meneurs. ► Voir extrait 3.

Toutefois, il confond parfois les deux figures quand, prenant appui sur sa propre expérience (qu'il avait toujours décrit comme celle d'un organisateur professionnel) de la prison, il préconise cette fois-ci au « leader révolutionnaire » d'y faire un séjour suffisamment long pour lui donner le temps d'écrire mais pas assez pour qu'il soit remplacé par un autre ou oublié par la communauté. Le séjour en prison raffermi également la légitimité du « leader révolutionnaire » sur sa communauté. ► Voir extrait 4.

D'une manière plus générale, l'organisateur doit déployer un certain nombre de tactiques pour apparaître comme l'ennemi dangereux des pouvoirs en place.

Le travail de l'organisateur est de manœuvrer et d'appâter les pouvoirs publics afin de devenir l'objet de leurs attaques et d'être publiquement dénoncé comme un « ennemi dangereux ». Le mot « ennemi » est suffisant pour mettre l'organisateur du côté des gens, pour l'identifier à eux. Mais ce n'est pas suffisant pour le doter des qualités spéciales qui inspireront une certaine crainte et lui donneront ainsi les

moyens d'établir son propre pouvoir contre la société établie. Une fois de plus, nous voyons que le pouvoir et la crainte sont essentiels pour inspirer la confiance chez les gens. Cette condition se trouve remplie, dès lors que les pouvoirs établis vous ont classé comme « dangereux ». Le mot « dangereux », à lui seul, révèle la peur que les pouvoirs établis ont de l'organisation, leur crainte qu'elle ne représente une menace pour leur toute-puissance. Une fois que l'organisateur a ainsi obtenu son « certificat d'origine », il peut démarrer. p. 156

En d'autres termes, l'organisateur professionnel pour être efficace doit se constituer une domination charismatique.

EXTRAIT 3

Un autre principe qui sert à faciliter la communication est que personne ne peut prendre de décision pour l'autre. Moïse ne pouvait pas dicter à Dieu ce qu'il devait faire, pas plus que l'organisateur ne peut dicter à une communauté ce qu'elle doit faire. La plupart du temps, l'organisateur, cependant, a une idée assez précise de ce que la communauté devrait faire ; il devra savoir suggérer, manœuvrer, persuader les membres de la communauté, les orienter vers l'action à laquelle il pense. Il n'aura pas l'air de dire à la communauté ce qu'il faut faire mais il utilisera la méthode des questions. Voici un exemple.

Au cours d'une réunion dont l'objectif est d'étudier les tactiques à appliquer, l'organisateur est convaincu que la tactique Z est celle qui convient le mieux à la situation :

L'ORGANISATEUR : Que pensez-vous que nous devrions faire maintenant ?

UN PREMIER MENEUR : Je pense que nous devrions adopter la tactique X.

L'ORGANISATEUR : Et toi, qu'en penses-tu ?

UN DEUXIÈME MENEUR : Pas de problème, je pense que ça va.

L'ORGANISATEUR : Et toi, le troisième ?

UN TROISIÈME MENEUR : Eh bien ! je ne sais pas très bien. Cette tactique est bonne bien sûr, mais il y a quelque chose qui me chiffonne en elle. Qu'en penses-tu, en tant qu'organisateur ?

L'ORGANISATEUR : Ce qui compte,

ce n'est pas ce que je pense, mais ce que vous, vous pensez. Qu'est-ce qui te chiffonne dans cette tactique ?

LE TROISIÈME MENEUR : Je ne sais pas exactement amis il y a quelque chose.

L'ORGANISATEUR : J'ai idée que, je n'sais pas... Mais je me rappelle, hier, toi et le premier, vous étiez en train de m'expliquer comment un gars a essayé un jour quelque chose qui ressemble à la tactique X. Vous m'avez dit que ça n'avait pas marché, à cause de je ne sais trop quoi. Tu te rappelles ? Tu m'en as parlé.

LE PREMIER MENEUR (qui sait maintenant que la tactique X ne marchera pas) : Ouais ! Je me souviens maintenant ; d'ailleurs nous le savons bien, que cette tactique ne marchera pas.

L'ORGANISATEUR : Vous êtes donc bien d'accord. Si nous ne passons pas en revue toutes les solutions qui ne marcheront pas, nous ne trouverons jamais celle qui marche.

LE PREMIER MENEUR (avec enthousiasme) : Tout à fait d'accord !

Et le jeu des questions continue. Ainsi personne ne perd la face et tous sont partie prenante dans la décision qui est prise. Les questions font ressortir toutes les faiblesses des tactiques proposées. En fin de compte, quelqu'un suggère la tactique Z : les questions soulignent les traits positifs et on l'adopte.

Manipulation ? oui, dans le sens où un professeur manipule ses élèves, et même Socrate, ses disciples. Mais avec

le temps, l'éducation se poursuit, l'art de diriger et d'organiser devient plus compliqué. L'organisateur se retire du petit cercle de ceux qui prennent les décisions. Quand on lui demande ce qu'il pense, il répond par une autre question : « Et vous, qu'est-ce que vous en pensez ? » Sa tâche consiste à sevrer le groupe et à le rendre totalement indépendant de lui, autonome ; alors seulement il a accompli sa tâche. Tant que l'organisateur procède par questions, les leaders de la communauté continuent à estimer que son jugement est supérieur au leur. Ils savent qu'il connaît son travail et qu'il connaît la bonne tactique ; c'est pour cela qu'il est leur organisateur. Mais il sait bien, lui, que même si la communauté est pleinement consciente de ce fait, il ne faut pas qu'il se mette à donner des ordres ou des explications ; ou bien il susciterait chez eux un ressentiment inconscient, le sentiment que l'organisateur essaie de les dominer et ne respecte pas leur dignité en tant qu'individus. Quand quelqu'un demande de l'aide et la reçoit, la réaction naturelle c'est la reconnaissance bien sûr, mais aussi une hostilité inconsciente chez celui qu'on a aidé. Cela l'organisateur le sait. C'est une sorte de « péché originel » de la psychologie humaine. Celui qui a été secouru sent en effet que celui qui l'a aidé sait très bien que, s'il ne l'avait pas fait, il serait encore un raté, moins que rien. Tout ceci implique la nécessité pour l'organisateur d'avoir une grande sensibilité et un certain talent. Au commencement, l'organisateur est le géné-

ral, il sait les « pourquoi » et les « comment » ; la seule différence est qu'il ne porte jamais ses quatre étoiles, qu'on ne s'adresse pas à lui comme à un général et qu'il n'agit pas non plus comme tel : c'est un organisateur.

p. 150-151

Au commencement l'organisateur, qui est nouveau dans la communauté, doit établir son identité, autrement dit obtenir une autorisation d'agir. Il doit avoir une bonne raison de se trouver là, une raison qui soit plausible pour les gens de la communauté.

p. 155

Il ne sera accepté en qualité d'organisateur que s'il réussit à convaincre les personnages clés de cette communauté, et bien d'autres, premièrement qu'il est avec eux et, deuxièmement, qu'il a des idées et sait comment s'y prendre pour faire changer les choses ; qu'il n'est pas un de ces gars qui ne font que « ce qui leur chante » ; qu'il est un gagnant. Autrement, qui aurait besoin de lui ? Sa présence signifierait simplement que le nombre des citoyens aurait augmenté d'une unité.

Il ne suffit pas de persuader les gens que vous avez les compétences, le talent et le courage pour réussir. Encore faut-il qu'ils y croient. Ils doivent croire en votre capacité non seulement de créer l'occasion d'agir, d'organiser le pouvoir, le changement et l'aventure, de jouer un acte de leur vie, mais encore de faire des promesses précises, de

donner presque une assurance de victoire. Ils doivent également faire confiance à votre détermination de lutter contre les répressions de la société ; cette détermination deviendra la leur, quand ils seront protégés par l'organisation du pouvoir, mais ils ne peuvent l'avoir pendant les premières étapes, tant qu'ils se sentent seuls pour agir.

p. 155-156

LE CAUCHEMAR DE SAUL ALINSKY



L'emprisonnement des chefs révolutionnaires et de leurs partisans remplit trois fonctions essentielles à la cause des pauvres :

1) c'est un acte qui fait ressortir le conflit entre ceux qui ont le pouvoir et ceux qui ne l'ont pas ;

2) il renforce considérablement la position des leaders révolutionnaires au sein de leur propre organisation, en les entourant d'une auréole de martyr ;

3) il permet une identification plus profonde des leaders avec la masse, car les gens comprendront que leurs chefs ont tant d'estime pour eux et sont si dévoués à leur cause, qu'ils sont prêts à souffrir la prison.

Quand les relations se détériorent entre les déshérités et leurs leaders, l'emprisonnement de ceux-ci s'est toujours révélé un excellent remède. Immédiatement, les rangs se resserrent et les leaders retrouvent l'appui massif de leurs gens.

En même temps, les chefs révolutionnaires doivent choisir les violations des lois et règlements, de façon à ce que leur temps d'emprisonnement soit relativement court, entre un jour et deux mois. Le problème d'une longue peine de prison est que :

a) le révolutionnaire disparaît de la scène de l'action et perd le contact ;

b) si son absence se prolonge trop, le public l'oublie et la vie suit son cours ;

de nouveaux problèmes surgissent et de nombreux leaders le remplacent.

Toutefois, un éloignement temporaire de l'arène de l'action est fondamental pour l'évolution personnelle du leader. En effet, il y a un problème que le révolutionnaire ne résoudra pas tout seul : il lui faut du temps pour réfléchir et rassembler ses idées. Il a besoin de solitude pour découvrir le sens de ce qu'il fait, pourquoi il le fait, où il va, ce qui n'a pas marché dans son action, ce qu'il aurait dû faire et, surtout, comment les événements et les actions se relient entre eux pour entrer dans le plan d'ensemble. Eh bien ! la solution la plus commode et la plus accessible, c'est de se faire mettre en prison. C'est là qu'il commence à se forger une philosophie, à se donner des buts à long et à moyen terme, à analyser les tactiques qui conviennent le mieux à sa propre personnalité. C'est là qu'il se libère de l'esclavage de l'action, qui l'oblige à penser au jour le jour. En prison, il peut voir l'ensemble de ses actions et analyser avec du recul les réactions de l'ennemi. Tout leader révolutionnaire de poids doit accepter des périodes de retraite et quitter pour un temps l'arène de l'action. Sans cela, il va d'une tactique à l'autre et il s'agit la plupart du temps de tactiques en queue de poisson. Il n'a pas le temps de faire la synthèse de son action et, finalement, il se consume à petit feu. Il ne fait plus alors qu'agacer, en passant. Les prophètes de l'Ancien et du Nouveau Testament prenaient le temps de se retirer dans le désert, et ce

n'est qu'après une telle retraite qu'ils commençaient à propager leur philosophie. Souvent un révolutionnaire estime qu'il ne peut se retirer volontairement, en raison de l'urgence de l'action et de la pression des événements qui ne lui permettent pas ce luxe. De plus, un révolutionnaire ou un homme d'action n'a pas la même forme d'esprit que le chercheur, habitué à rester en place. Même lorsqu'il se met volontairement dans la situation de le faire, sa réaction sera d'essayer d'échapper au travail de réflexion et de rédaction. Il fera n'importe quoi pour l'éviter. [...]

En prison, c'est juste le contraire. Vous n'avez pas le téléphone, personne avec qui communiquer en dehors de l'heure quotidienne des visites. Vos geôliers sont durs, peu sociables et généralement si ennuyeux que vous ne vous risqueriez même pas à entamer un brin de conversation avec eux. Votre existence est terne et recluse, et vous essayez désespérément d'y échapper. L'échappatoire physique étant exclue, vous êtes poussés à fuir votre environnement par l'imagination. Vous vous évadez dans la réflexion et l'écriture. C'est pendant les périodes que j'ai passées en prison, que j'ai jeté les bases de mon premier livre, que j'ai mis au point mes idées et défini mes objectifs.

p. 204-205

LE RELATIVISME MORAL COMME ÉTHIQUE DE L'ACTION POLITIQUE

Saul Alinsky se revendique de Machiavel, à savoir d'une stricte séparation de la morale et de l'action politique. La morale pouvant être utilisée a posteriori comme registre de justification. L'action doit être purement orientée par des impératifs d'efficacité dans un but vaguement défini de progrès social de la société libre et ouverte. L'organisateur professionnel peut aller jusqu'à manipuler la communauté qu'il mobilise sans considération de ce que l'on pourrait appeler le respect de la dignité de ses membres.

Le gros travail de l'organisateur, il le sait, est de faire comprendre aux gens qu'ils peuvent quelque chose, qu'il ne leur suffit pas d'être convaincus qu'organisation et pouvoir vont de pair, mais qu'il faut mettre cela en pratique. Le boulot de l'organisateur est de commencer par amener les gens à mettre leur confiance et leur espérance dans l'organisation, c'est-à-dire en eux-mêmes ; chaque victoire partielle donnera confiance et ils se diront : « Si nous pouvons faire tant de choses avec ce que nous avons maintenant, imaginez ce que nous ferons quand nous serons en nombre et en force. » C'est ainsi qu'on mène un sportif au titre de champion. Il faut choisir ses concurrents avec soin et méthode, en sachant très bien que certaines défaites le démoraliseraient et seraient fatales à sa carrière. Parfois l'organisateur rencontre un tel désespoir chez les gens, qu'il faut mettre sur pied un combat gagné d'avance. [...]

Un des principaux problèmes dans le « Back of the Yards », en ce temps-là, était un taux extrêmement élevé de mortalité infantile. Le quartier avait bénéficié, dans le temps, des services d'une clinique pédiatrique, mais celle-ci avait été expulsée une dizaine d'années auparavant : on avait fait courir le

bruit que son personnel faisait de l'information sur le contrôle des naissances et les églises avaient fait expulser « ces suppôts du péché ». Mais bientôt, un besoin urgent de services médicaux pour les enfants en bas âge se fit sentir dans la communauté : ils avaient oublié qu'eux-mêmes avaient renvoyé les gens de la clinique.

Après enquête, je découvris qu'il suffisait de faire appel à l'IWS²³ pour que ses services reviennent dans le quartier. Toutefois, je gardai cette information pour moi-même. Nous convoquâmes une réunion extraordinaire et je recommandai que le comité se rende aux bureaux de l'IWS pour solliciter leurs services médicaux. Notre stratégie était d'empêcher les officiels d'ouvrir la bouche, de commencer par taper sur la table et d'exiger le retour des services, sans leur permettre à aucun moment de nous interrompre ou de placer un mot. Nous ne leur laisserions la parole qu'après avoir eu gain de cause. Après cette mise en condition, nous avons fait irruption dans leurs bureaux du centre-ville, nous nous sommes présentés et avons débité, d'une seule haleine, notre tirade de demandes et de revendications. La personne qui nous recevait n'eut pas le temps de placer un mot. Elle essaya bien de nous interrompre pour nous dire : « Mais, bien sûr, vous aurez nos services, nous commencerons immédiatement. » Mais elle n'eut pas le temps d'aller plus loin. Nous terminâmes notre tirade par un magistral : « Et pas question de nous dire "non". »

Ce à quoi elle répondit : « Mais c'est ce que j'essaie de vous dire depuis ... » Je l'interrompis et lui dis : « C'est oui ou c'est non ? - Mais, bien sûr, c'est oui. » C'est tout ce que nous voulions savoir et nous décampâmes sur-le-champ. Sur le chemin du retour, on entendait les membres du comité répéter : « C'est la seule façon d'arriver à ses fins. Vous leur débitez toute une tirade sans leur laisser le temps de dire "ouf". Si nous avons pu faire cela avec le petit nombre que nous sommes, imaginez ce que nous pourrions faire quand nous serons beaucoup. » (Je suggère qu'avant de dire que c'est de la roublardise, nos détracteurs réfléchissent un ins-

²³. Infant Welfare Society.

tant sur ce qui a été dit dans le chapitre « Fins et moyens ».) p. 168 et p. 169-170

Cela n'empêche pas Alinsky de se contredire par la suite.

Une chose que l'organisateur ne doit pas perdre de vue est que la « dignité de l'individu » doit lui servir en toute occasion de point de repère et de guide. Équipé de cette boussole, il ne tardera pas à reconnaître les principes fondamentaux sur lesquels doit s'appuyer toute organisation si elle veut être efficace. Si vous respectez la dignité de l'individu avec qui vous travaillez, vous respectez ses désirs et non les vôtres, ses valeurs et non les vôtres, sa manière d'agir et de lutter et non la vôtre, son choix de leadership et non le vôtre ; ce sont ses programmes et non les vôtres qui sont importants et doivent être appliqués. À moins, bien sûr, que ses programmes ne violent les valeurs qui font une société libre et ouverte. Qu'advierait-il par exemple, si le programme d'une communauté était incompatible avec les droits d'une autre communauté, pour des raisons raciales ou des convictions religieuses ou politiques ou encore pour des raisons de statut social ? Devrait-on accepter ce programme uniquement parce que c'est leur programme ? La réponse est un « non » catégorique. Il ne faut pas perdre de vue que l'essentiel c'est le respect de l'individu, que c'est cela l'objectif premier du programme. De toute évidence, un programme qui oppose des hommes pour des raisons de race, de croyance ou de statut économique va à l'encontre de la dignité fondamentale de l'individu. p. 175-176

Cette citation qui fonde la « dignité de l'individu » comme ultime boussole semble même exclure, par sa dernière phrase, toute mobilisation fondée sur la lutte des classes, ou même les luttes féministes et antiracistes puisque toutes ces luttes partent du postulat fondamental que dominants et dominés ont des intérêts objectifs divergents. De toute façon, à ces communautés mobilisées, il n'est pas besoin d'expliquer les choses

complexes, les rapports sociaux de domination, les phénomènes structurels, mais il suffit de désigner nommément un antagoniste, tel PDG ou directeur régional d'un service quelconque et de le tourner en ridicule jusqu'à ce que la structure qu'il représente cède face à la communauté. Le temps n'est pas à perdre en vaines paroles sur le capitalisme, l'État, les différents rapports de domination puisqu'il faut le plus rapidement possible enrôler les individus mobilisés sur des actions ludiques.

Les organisations doivent être fondées sur beaucoup de problèmes, car elles ont besoin d'action comme un individu a besoin d'oxygène. Toute cessation d'activité étouffe l'organisation et la tue par l'éclatement en tendances, la paralysie par les bavardages et les discours qui sont bien plus une forme de logique de mort que de vie. p. 173

Alinsky répète à l'envie que sa conception n'est pas que la fin justifie les moyens, mais que le radical doit se poser la question de quelles fins justifient quels moyens parmi ceux qui sont à disposition. Il illustre à l'aide de diverses anecdotes qui sont répétées dans ses textes et les entretiens qu'il donne :

- Alinsky, étudiant, arnaque une chaîne de fastfood pour manger pour 1\$ et partage son astuce avec d'autres étudiants.

- Alinsky, dans le cadre d'un travail de terrain en criminologie, sympathise avec des membres du gang d'Al Capone et va jusqu'à tenter de les conseiller sur le recrutement du tueur à utiliser pour éliminer un membre de leur organisation.

- Alinsky, tentant d'entrer sur un nouveau terrain de criminologie, un gang de jeune, se fait rejeter. Lors de la veillée funèbre d'un chef du gang venant d'être tué, il croise sa mère qui se lamente de ne pas avoir de photos de son fils. Il fonce alors à la morgue, sort le cadavre du frigo, lui ouvre les yeux, prends une photo, la développe en la retouchant pour masquer les impacts de balles puis l'offre à la mère, expliquant que son fils lui avait donné la photo une semaine avant sa mort. Il gagne ainsi son entrée sur son terrain d'enquête.

- Alinsky, ment à un collectif sur les tenants et les

aboutissants d'une action afin de souder le collectif sur une victoire facile et y asseoir sa légitimité.

- Alinsky préconise la manipulation subtile des meneurs de collectifs par les organisateurs afin d'orienter les actions dans la « bonne » direction.

Quel que soit le jugement moral que l'on peut porter sur chacune de ces anecdotes prise séparément, il semble bien que tout de même très souvent, dans sa conception, la fin justifie les moyens.

UN ESPOIR DANS LA CLASSE MOYENNE ET LA TACTIQUE DES PROCURATIONS

Enfin, et c'est sa nouvelle idée, Saul Alinsky fonde son espoir de transformation sociale dans une tactique reposant sur les actions que détient la classe moyenne dans les grandes entreprises présentes sur le territoire américain. Les détenteurs d'actions donneraient des procurations aux collectifs en lutte contre les entreprises concernées, ce qui permettrait à ces collectifs de s'inviter dans les assemblées générales d'actionnaires et de les perturber. Selon lui, cela pourrait avoir d'autres retombées positives, notamment redonner du brillant à la terne vie des classes moyennes et éventuellement les radicaliser vers le soutien aux collectifs mobilisés.

Récemment, un des principaux conseillers du président Nixon à la Maison-Blanche me disait : « Les Procurations pour le peuple signifieraient la révolution. Ils ne vous laisseront jamais vous en tirer à si bon compte. » Je pense qu'il a raison : ce serait une véritable révolution. Cela pourrait prendre l'allure d'une organisation, pour le pouvoir, d'un peuple jusqu'à présent silencieux. La participation à la vie politique par le moyen des procurations pourrait également signifier la démocratisation de l'Amérique des firmes. Cela pourrait aboutir à une transformation de leurs opérations à l'étranger, qui se répercuterait sur la politique étrangère de la nation. Ceci pourrait bien être l'une des plus grandes percées des révolutions de notre temps. p. 228-229

Alinsky considère que la classe moyenne constitue les trois-quarts de la société américaine. Elle joue donc pour lui un rôle pivot dans la « seconde révolution américaine à venir ».

La première tâche, c'est de raviver l'espoir et de faire ce que chaque organisateur professionnel a toujours

*fait partout, quelle que fût la classe sociale : commu-
niquer les moyens et les tactiques qui donneront
aux gens le sentiment qu'ils détiennent les instru-
ments du pouvoir et qu'ils peuvent désormais faire
quelque chose. Aujourd'hui la classe moyenne se
sent en grande partie plus défaite et plus perdue que
les pauvres.*

*Il faut donc retourner là d'où vous êtes sortis, dans
les banlieues où réside la classe moyenne, et vous
infiltrer dans ses multiples organisations, MLF,
groupes de consommateurs, églises, clubs. Le tra-
vail consiste à dénicher les chefs dans ces diverses
associations, à identifier les principaux problèmes, à
trouver des terrains d'entente, à exciter leur imagi-
nation par des tactiques capables d'introduire, dans
la grisaille de leur vie moyenne, un peu d'action et
d'aventure. p. 240-241*

UN CERTAIN MYSTICISME

Comme on a pu le voir dans les citations mentionnées, Alinsky multiplie dans son ouvrage les références à des figures du monothéisme occidental. Il envisagera par ailleurs son entreprise révolutionnaire comme un moyen de donner un sens à sa vie.

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. Les temps sont révolus où les relations publiques des sociétés s'efforçaient de les maintenir en dehors de toute controverse, où elles jouaient gagnant à tous les coups, où il ne fallait surtout pas offenser les clients, les agents de publicité, les associés, démocrates ou républicains. Si toutes ces énergies, mises au service du pillage, pouvaient se transformer en recherche ardente du progrès, alors nous aurions découvert un nouveau jeu. Je suis persuadé que cette nouvelle politique donnerait aux dirigeants de sociétés une raison d'être, leur donnerait la chance de mener une vie qui ait un sens. p. 242

Le cri des hommes dans cette deuxième révolution américaine est celui d'un sens pour la vie, d'un but, d'une raison d'être et si besoin d'une raison de mourir. « Voici venir les temps qui mettent l'esprit des hommes à l'épreuve », disait Tom Paine. Ces paroles correspondent davantage à l'acte II de la révolution américaine qu'à son premier acte. Car il s'agit littéralement de la révolution de l'esprit. p. 242

Il semble assez mesquin de faire d'une entreprise révolutionnaire une simple stratégie de développement personnel, et c'est une erreur fondamentale de considé-

rer qu'il faille donner un sens à la vie puisque du point de vue du matérialisme scientifique, la vie est déjà le sens. La lutte ne vient pas donner un sens à la vie mais la lutte se fait pour la vie et contre toutes les institutions qui la rende invivable (Capitalisme, État, Patriarcat, *etc.*).

LE POUVOIR CHEZ ALINSKY

En définitive, la conception de l'organisation du pouvoir qui émerge de cette œuvre d'Alinsky reste très traditionnelle. Nous avons des organisateurs professionnels exerçant théoriquement leur pouvoir dans l'ombre des collectifs et de leurs chefs. À aucun moment les processus de décision ou de désignation des chefs ne sont discutés par Alinsky qui approuve implicitement le recours au mandat représentatif. Les organisateurs semblent par ailleurs libres d'orienter l'action des membres de ces collectifs dans le sens qu'ils jugent bon. Ils quittent ensuite le collectif pour aller en organiser d'autres. Alinsky préconise aux organisateurs de ne pas rester plus de trois ans sur le même terrain de mobilisation. Les chefs, eux, peuvent connaître plusieurs types d'issues : signer un compromis avec la partie antagoniste, intégrer le système de pouvoir en place par la nomination, l'élection ou l'institutionnalisation du collectif de lutte comme interlocuteur officiel des autorités.

Ainsi dans son entretien avec *Playboy*, Alinsky ne peut que déplorer que sa première expérience d'organisation au Back of the Yard ait mené un quartier de blancs pauvres désorganisés à, trente ans plus tard, un quartier de blancs, moins pauvres, organisés, notamment pour maintenir une certaine ségrégation à l'égard des noirs.

D'un point de vue anarchiste, ce résultat ne peut être guère étonnant puisque l'ensemble de la démarche est viciée, depuis son anthropologie jusqu'à ses techniques, notamment dans ses considérations de l'être humain, par son absence de remise en cause des chefs et du pouvoir en tant que tel qui débouche sur des organisations fondamentalement inégalitaires, par sa focalisation exclusive sur les actions, sans jamais recourir à l'analyse collective et à une éducation libertaire quant aux rapports de domination et aux classes sociales,

seuls facteurs susceptibles de produire sur le long terme de l'émancipation.

Qu'en conclure sur Alinsky ? Sans doute qu'il était un démocrate convaincu (... en tout cas, convaincu d'être démocrate) dont le progressisme revendiqué dans le cadre de la société capitaliste entre en flagrante contradiction avec l'insouciance à l'égard des individus qu'il a manipulés pour arriver aux fins qu'il jugeait les plus justes.

L'œuvre par son ton et ses contradictions semble avoir été écrite avec une faible vision d'ensemble et beaucoup d'angles morts, peut-être en lien avec une rédaction sur une longue période. Elle semble célébrer la gloire des organisateurs professionnels et surtout du meilleur d'entre eux. Elle n'apporte pas grand chose à l'analyse du pouvoir, tout juste peut-on accorder à Alinsky d'avoir repéré la place centrale du conflit et du rapport de force dans le champ politique (grande découverte). Son projet n'est pas très radical puisqu'il s'agit de revitaliser la démocratie représentative en suscitant la participation citoyenne et à travers la construction d'une organisation de masse qui prendrait le pouvoir et qui dans sa grande vertu le redonnerait au peuple (mais comment ?). On peut dès lors tout de suite saisir l'attrait qu'auraient des membres de la gauche partisane pour ces idées. Notamment parce que cette méthode, réinventant un peu la roue, permet de recruter de futurs électeurs voire de nouveaux militants, sous couvert de luttes sociales.

Évidemment parmi les luttes menées dans le cadre de la « méthode Alinsky », des acquis réels ont dû être conquis par les collectifs mobilisés, mais cela ne doit pas nous dispenser de critiquer le manque de vision d'ensemble d'Alinsky et de ces promoteurs incapables de permettre une alternative au capitalisme. On peut supposer qu'Alinsky et les autres entrepreneurs du militantisme qui l'ont suivi ont pu, pour détourner son expression, faire le bien avec de mauvais raisonnements.

Quant à ceux qui à l'outre-gauche et plus loin seraient séduits par les disciples d'Alinsky, on ne peut que

leur rappeler la saine méfiance qui est nécessaire à l'égard de ceux qui se sont donnés pour métier de les former à l'action politique. L'existence d'élus, de chefs ou de permanents de la radicalité vivant « de » et « pour » la politique est le premier pas dans la direction contraire à tout idéal démocratique un peu sérieux.

BIBLIOGRAPHIE

Cœuvres de Saul Alinsky

Saul Alinsky, *Reveille for Radicals*, University of Chicago Press, Chicago, 1946.

Saul Alinsky, *Manuel de l'animateur social : Une action directe non violente*, Trad : Odile Hellier et Jean Gouriou, Éditions du Seuil, Paris, 1976.

Entretiens, conférences et articles d'époque

Eric Norden, « Saul Alinsky : A candid conversation with the feisty radical organizer », *Playboy*, 19 (3), March 1972.

« Radical Saul Alinsky : Prophet of Power to the People », *Time*, 02/03/1970
<http://content.time.com/time/subscriber/article/0,33009,904228-1,00.html>

« I'd Organize Hell », Saul Alinsky TV interview, 1966.
<https://www.youtube.com/watch?v=OfAyNrEsqic>

Firing Line with William F. Buckley Jr. : Mobilizing the Poor, episode 079, Recorded on December 11, 1967.
<https://www.youtube.com/watch?v=OsfxnaFaHWI>

Saul Alinsky speaking at UCLA 1/17/1969.
<https://www.youtube.com/watch?v=oFa7dJCccHQ>

Des lectures par la gauche contemporaine

Clément Petitjean, « Politiser les colères du quotidien », *Le Monde diplomatique*, mars 2018.

« Saul Alinsky, mythes et réalités » par la rédaction de contretemps.eu

Présentation par Leila Chaibi, Convention de la France Insoumise, 26 novembre 2017, Clermont-Ferrand.
<https://www.youtube.com/watch?v=6FPjvnUbV9o>

Leila Chaibi, « Remue Ménige de la France Insoumise sur la méthode Alinsky », 7 et 8 octobre à la Demeurée.

<https://www.youtube.com/watch?v=5crPeFLGpLQ>

Aaron Petcoff, « The Problem With Saul Alinsky », *Jacobinmag*, 05.10.2017.

<https://jacobinmag.com/2017/05/saul-alinsky-alinskyism-organizing-methods-cesar-chavez-ufw>

Des lectures par la droite contemporaine

David Horowitz, « Rules for Radicals : What Constitutional Conservatives Should Know About Saul Alinsky », Hillsdale College, Juillet 2010.

<https://www.youtube.com/watch?v=gRUP5yEm1WE>

FreedomFest 2017, Dinesh D'Souza, Ralph Benko et David Alinsky, C-SPAN debate

<https://www.youtube.com/watch?v=-pwxlxz5IEg>

A Wolf in Sheep's Clothing, documentaire de Stephen Payne, EWTN, 2016.

Quelles règles pour les radicaux ? Plongée critique dans « Rules for Radicals » de Saul Alinsky.

CG 100-522

In a speech at the University of Texas at Arlington, Texas on February 26, 1969, ALINSKY, commenting on violence on American campuses, said, "Violence shows utter stupidity on the part of the protagonist, if you're up against armed force. Only suicidal jerks would go against armed force. The Achilles heel of a free and open democracy is the devitalization of the public. When the common man has no voice in his government, then he will throw himself at the feet of a dictator. The only way the people can have a voice is to organize."

ALINSKY was born in Chicago on January 30, 1909. He received a PhB (Bachelor of Arts) from the University of Chicago in 1930. Since 1938, he has been involved in work with community organizations to organize the poor. ALINSKY has been described as a "hard-boiled idealist." His activity has been primarily rhetorical.

It is recommended that ALINSKY be deleted from the Agitator Index.

Lors d'un discours à l'Université du Texas située à Arlington le 26 février 1969, ALINSKY, commentant les violences sur les campus américains, a dit :

"Si vous êtes face à une force armée, la violence ne révèle que la stupidité complète des protagonistes. Seuls des abrutis suicidaires s'attaqueraient à une force armée. Le talon d'Achille d'une démocratie libre et ouverte est l'affaiblissement du public. Quand l'homme du commun n'a plus voix au chapitre de son propre gouvernement, alors il se jette dans les bras d'un dictateur. La seule façon, pour le peuple, d'avoir voix au chapitre est de s'organiser."

ALINSKY est né à Chicago le 30 janvier 1909. Il est diplômé d'un Ph.B de l'université de Chicago en 1930. Depuis 1938, il s'est impliqué dans le travail avec des organisations communautaires pour organiser les pauvres. ALINSKY a été décrit comme un "idéaliste dur-à-cuire". Son activité a été essentiellement rhétorique.

On recommandera qu' ALINSKY soit supprimé de l'index des agitateurs.

Extrait d'un rapport du FBI recommandant la sortie d'Alinsky de l'index des agitateurs « Rabble Rouser Index » en date du 11 février 1970.