

## Saul Alinsky, revival

A l'occasion du Colloque "Éducatons critiques et épistémologies des Suds : Paulo Freire et les pédagogies alternatives, libertaires, transformatrices" organisé par le laboratoire Experice, en mai 2018, j'ai vécu l'étrange expérience de relire "Le manuel de l'animateur social" de Saul Alinsky. Ce bouquin a largement contribué à faire ce que je suis, à travers de multiples transformations dont la cohérence est facile à reconstituer. Je n'avais pas oublié son contenu mais la confrontation à l'écriture de Saul Alinsky et la découverte d'autres textes des années 1970 a été un plaisir insigne.

Toutefois, cinquante ans après, la tentation a été grande de réinterpréter les apports d'Alinsky avec mes points de vue d'aujourd'hui. La communication au colloque m'a fourni cette occasion. Merci à ce labo dont les colloques sont toujours pertinents parce qu'en prise avec les urgences de notre monde.



## Dépolitiser Saul Alinsky ?

La traduction en français de *Rules for Radicals. A Pragmatic Primer for Realistic Radicals*, que l'on pourrait traduire littéralement par « Règles pour les radicaux. Un abécédaire pragmatique pour les radicaux réalistes », (Alinsky, 1976) a contribué à orienter de nombreux militants politiques et associatifs vers l'action sociale, concrète, souvent dans les quartiers d'habitat social.

Ces militants et activistes voulaient agir et transformer durablement la société des années 1970 et 80. Ils voulaient un monde plus juste et ne pouvaient pas se contenter de relire sans cesse les textes publiés au 19<sup>ème</sup> siècle. Beaucoup pressentaient qu'il fallait s'engager vite, mais à l'échelle locale, avec les citoyens de bonne volonté. De petites avancées, individuelles et surtout collectives, valaient mieux que d'attendre indéfiniment le Grand soir. Les philosophes et les théoriciens de la Sociale avaient montré la voie mais la révolution se faisait attendre. Mai 68, à peine ouvert, s'était refermé en montrant que ses idéaux étaient compatibles avec une société qui devenait « liquide » (Bauman, 2013). Ils avaient été récupérés immédiatement parce que la société se transformait et se modifiait avant que les modes de vie hérités de 68 ne réussissent à se stabiliser. Face à une société qui résistait en s'adaptant et en mutant, la dénonciation de l'individualisme libéral paraissait inefficace. Il fallait reprendre depuis le début mais veiller à ne pas sombrer dans les « années de plomb » (Von Trotta, 1981) tout en évitant le risque d'une institutionnalisation annoncée des contestations et des réalisations.

## Un mode d'emploi pour les animateurs professionnels

Les éditions du Seuil, en traduisant le titre d'Alinsky par « Manuel de l'animateur social » et en ajoutant un sous-titre « Une action directe non violente », ont réalisé un joli coup éditorial. L'éducation populaire, déclarée morte dans les années 1980 (mais nous savons qu'elle n'est toujours pas enterrée...) était à la recherche d'un second souffle après avoir épuisé les premières vagues de militants. L'animation socioculturelle était en voie d'institutionnalisation. La première convention collective de l'animation datait de 1988. Elle manquait d'un socle idéologique et, par contre-coup, cherchait à stabiliser et à promouvoir ses méthodes participatives. Elle se situait sur le terrain culturel mais surtout elle se positionnait de manière plus radicale au sein des territoires, avec les jeunes, les adultes qui connaissaient des difficultés sociales, et bientôt, auprès des populations plus âgées qui arrivaient à la retraite. L'animateur socioculturel professionnel promeut et organise des associations, des services ou des mouvements. Il « fabrique du social » (Penven, 2013) selon des méthodes peu différentes, au demeurant, de celles préconisées par Alinsky. Salarié permanent, il suscite et veille à la bonne marche des projets individuels et collectifs.



- Traduction en 1976 de *Rules of radicals*
  - Publié 5 ans auparavant aux USA
  - Un ouvrage très bien accueilli dans les milieux politiques, contestataires de l'après-68.
  - Une méthode d'action et d'éducation basée sur le rapport de force et la négociation.
- Dans ces années là...
  - La violence politique montrait ses limites
  - L'éducation populaire était en voie d'institutionnalisation
  - Prise de conscience des animateurs socioculturels
    - Professionnalisation
    - Valeurs orientées vers l'empowerment
    - Séparation du rôle professionnel et des aspirations militantes, révolutionnaires

L'émancipation, on dira plus tard : l'*empowerment*, c'est-à-dire une pratique d'articulation d'une mobilisation collective avec une prise de conscience individuelle critique pour une transformation sociale et politique (Bacqué & Biewener, 2015), ainsi que le sens du projet (Boutinet, 1990) constituaient un socle de valeurs communes.

Enfin, la violence politique montrait déjà ses limites dès les années 1980. Les jeunes animateurs se sont donc arraché l'ouvrage et la rupture de stock a fait tourner les photocopieuses (en 1980, j'ai payé 40 francs mon exemplaire d'occasion, soit bien au-dessus du tarif éditeur). Un manuel qui avait fait ses preuves dans les communautés de Chicago était arrivé et un grand nombre de mémoires de fin d'étude citait Alinsky.

Parmi ceux qui se méfiaient des idéologies révolutionnaires du « Che » Guevara, de Trotski ou de Mao, la perspective pragmatique d'Alinsky trouvait un écho. Ils se reconnaissaient dans les prises de position d'Alinsky (1976, p. 161) telles que celle-ci : « Une fois que les gens sont organisés et qu'ils ont le pouvoir d'entreprendre des changements, alors seulement ils commencent à penser aux façons de les introduire et à en discuter ». Ce savoir-faire professionnel de mobilisation qu'ils aspiraient à maîtriser apparaissait comme une dimension spécifique de l'identité professionnelle du travailleur social. Leur projet était (et est toujours) de promouvoir l'autonomie et le développement des citoyens, des déclassés et désinsérés, des patients, des jeunes, par les personnes directement concernées. Leurs techniques de développement social s'inspiraient des modes d'action proposés par Alinsky. Les finalités de l'éducation populaire revendiquées depuis l'Après-guerre ont trouvé des terrains d'expérimentation (Macquaire, 2009) mais le portage politique se faisait attendre. Si des politiques

publiques, telles que la politique de la ville, ont pu accompagner les objectifs d'égalité des chances, il n'a jamais été question, pour les politiques ou les préfets chargés de coordonner la mise en œuvre, de lutter contre l'oppression et la domination dont souffraient les quartiers d'habitat social et les « territoires perdus de la République » (Brenner & Corvarola, 2002).

## Qui sont les « radicaux » d'Alinsky ?



- Méfiance d'Alinsky vis-à-vis des politiques qui confisquent la révolution.
- Des professionnels de la mobilisation sociale et non pas vraiment des militants politiques ou syndicaux.
- La mobilisation des communautés, le développement social, est surtout une technique qui se met au service des communautés qui ont un intérêt à faire valoir.

Nous remarquerons pourtant que Saul Alinsky n'était pas un militant gauchiste (Petitjean, 2018). Formé à la sociologie par l'École de Chicago, c'est à l'occasion d'enquêtes sociologiques de terrain qu'il va s'orienter définitivement vers le travail social. Son apport n'est donc pas directement politique mais correspond en grande partie au positionnement professionnel des animateurs qui se réfèrent encore à l'éducation populaire et à Paulo Freire (2000, p. 80) : « Personne n'éduque autrui, personne ne s'éduque seul, les hommes s'éduquent ensemble par l'intermédiaire du monde ». Les finalités révolutionnaires ne sont peut-être jamais bien éloignées mais la révolution n'appartient pas à un parti. Le positionnement politique d'Alinsky est clairement formulé :

« Il existe certains principes fondamentaux de l'action politique qui jouent indépendamment du temps et du lieu. Il est primordial de les connaître si l'on veut s'attaquer de façon efficace au système. C'est ce qui fait toute la différence entre un homme de gauche réaliste et celui qui n'est de gauche qu'en idées » (1976, p. 57).

En France, mettre au service de l'action politique les techniques de développement social d'Alinsky lors de la campagne électorale présidentielle du candidat Emmanuel Macron ou plus récemment par les militants de la France insoumise, relève ainsi strictement de la récupération politique.

Ces tentatives font suite, entre autres, à celle du révérend Paul Cromwell de l'église protestante d'Allemagne (Cromwell, 2006), impliqué dans les mouvements sociaux, ou celle du Tea Party (Quinqueton, 2012), comptant sur le sentiment anti-élites qui s'exprimait aux Etats-Unis : « *The Tea Party has understood how to mobilize their anger and turn it to political results, which is the underlying motif of Alinsky* » (Knickerbocker, 2012). D'autre part, l'influence d'Alinsky sur quelques politiciens américains de tout premier plan, dont Barack Obama (Quinqueton, 2011), est bien connue. Hillary Clinton a écrit son mémoire de premier cycle (*Bachelor*) au Wellesley College au sujet d'Alinsky, « *An american radical* » (Clinton, 1969), l'a même interviewé (Blake, 2016). En dépit des critiques d'Hillary Clinton (1969, p. 6), par exemple : « La plupart des propos d'Alinsky ne sonnent pas tellement radicaux. Ce sont là les mots utilisés dans nos écoles, dans nos églises, par nos parents et leurs amis, par nos pairs ». Alinsky lui aurait offert, sans succès, de continuer à travailler ensemble (Clinton, 2004).

## La méthode Alinsky

La méthode exposée dans le Manuel de l'animateur social est une méthode d'action et d'éducation. Elle repose

sur les trois principes que sont l'identification des intérêts en jeu, la construction des rapports de pouvoir au sein des communautés et la pratique du conflit. Ces trois principes ont connu des déclinaisons variées et des terrains d'application parfois très différents. Le long interview qu'Alinsky a donné au magazine Playboy (Alinsky, 1972) montre tout le pittoresque d'une vie joyeuse et aventureuse au service des communautés américaines.

Si le terme d'animateur social s'est substitué à l'anglais *radicals*, nous pouvons soutenir que les deux termes ne sont pas équivalents. Animateur, et surtout animateur social, fait appel au caractère professionnel des métiers du travail social, animateurs et éducateurs étant souvent amenés à coordonner leur action sur les terrains. *Radical*, en revanche, suggère une signification plus politique que professionnelle, pour le déclenchement de mobilisations sociales. Philosophiquement, la question des droits humains, celle des droits subjectifs (Ost, 1990), supprime l'intérêt porté au droit objectif de la propriété. Les droits individuels seraient en lutte et menacés par le pouvoir centralisateur et autoritaire de l'État. L'éducation publique et universelle est au cœur des revendications des radicaux. Elle constitue un gage du fonctionnement démocratique réel de la société. L'animateur socioculturel, dont les projets sont le plus souvent subventionnés par l'État et les collectivités locales, agit dans le cadre légal et réglementaire. Il n'en reste pas moins que les finalités, les impacts à long terme, ressortent souvent d'une capacité autonome de défense des droits individuels et de l'accroissement du pouvoir d'agir.

Les animateurs, en tant que professionnels, ne sont pas des radicaux mais ils peuvent partager aisément des objectifs et des finalités favorables à l'émancipation sociale. C'est ainsi qu'ils peuvent à tout moment, délibérément ou non, endosser le rôle d'agitateur et de leader de la communauté avec laquelle ils travaillent. Ce faisant, ils participent à la construction de rapports de pouvoir au sein des territoires. Le conflit n'est pas l'objectif affiché mais il peut émerger par voie de conséquence. La méthode est pragmatique et non idéologique.

Une liste de treize règles sera établie (Alinsky, 1976, pp. 179-183), que Quinqueton (2012) commentera. Elle deviendra un résumé de la méthode Alinsky. Le point de départ est toujours l'intérêt exprimé par la communauté, les individus ou les organisations déjà présents sur le terrain. L'animateur le prend en compte pour ce qu'il est et ce qu'il signifie de l'état de conscience de la communauté. À cet instant, ses propres opinions personnelles cèdent le pas devant une vision professionnelle réaliste. Son rôle est d'organiser la discussion, non obligatoirement pour construire un consensus mais plutôt pour approfondir les arguments et faire ressentir l'intérêt partagé. La communauté définit son programme et choisit ses leaders issus du terrain. Le maître-mot est l'autodétermination de la communauté, et celle-ci est promue sur la base d'intérêts propres. L'animateur travaille ensuite au renforcement des ressources par des stratégies d'influence individuelle et collective. D'inorganisée au départ, la situation se structure à l'aide de l'animateur. La communauté s'accorde sur le problème à traiter et ressent une meilleure capacité à agir. La désignation des leaders suit la fixation des buts.



## Les 13 règles

- 1 – Le pouvoir n'est pas seulement ce que vous avez, mais également ce que l'ennemi craint que vous ayez.
- 2 – Ne vous situez jamais en dehors de ce que les gens avec lesquels vous travaillez ont déjà expérimenté, en dehors de leur « culture ».
- 3 – Chaque fois que c'est possible, placez-vous, en revanche, en dehors du champ d'expérience de votre ennemi.
- 4 – Mettez votre ennemi au pied du mur, face à son propre code de valeurs, pour placer ses positions et ses actes en situation de contradiction.
- 5 – Le ridicule est l'arme la plus puissante dont peut disposer un homme.
- 6 – Une bonne tactique, c'est une tactique que les gens avec lesquels vous travaillez mettent en œuvre avec plaisir. S'ils n'ont pas la part belle, c'est que l'histoire n'est pas bien écrite.
- 7 – Une tactique qui traîne trop en longueur devient un fardeau.
- 8 – Maintenez constamment la pression, avec différentes tactiques, différentes actions.
- 9 – La menace effraye généralement davantage que l'action elle-même.
- 10 – Le principal pré-requis est le développement d'opérations qui vont maintenir une pression constante sur votre ennemi.
- 11 – Si vous poussez suffisamment loin et profond ce qui paraît être un handicap pour votre communauté, vous le transformerez en un atout. C'est ce que Gandhi a expérimenté avec la tactique de la résistance passive.
- 12 – Le prix à mettre pour qu'une attaque soit un succès, c'est d'avoir déjà prévu une solution alternative, avant même de s'engager dans la lutte.
- 13 – Choisir soigneusement votre cible, timez-la, personnalisez-la et orientez-la de façon précise. Dans nos sociétés complexes, urbaines, interconnectées, les responsabilités sont toujours multiples : les cibles « vitales pour une bonne tactique » sont de ce fait non évidentes.

Le pouvoir d'agir se nourrit alors des réussites, des victoires petites ou grandes arrachées aux autres. Enfin, la pratique du conflit s'installe au sein d'un rapport de force moins déséquilibré. Le but est de trouver des espaces de compromis et de négociation pour satisfaire le plus possible les intérêts identifiés à l'origine de l'action. Quand ces espaces de négociation sont publics, le sentiment d'exercer une pression véritable se renforce.

Les préconisations d'Alinsky entraînent en résonance avec les principes empiriques des animateurs socioculturels : « Il faut s'imprégner de la communauté, la respecter, l'aider, puis s'en aller » (« Tintin chez les Soviétiques », 1972). Nombreux déclarent, comme Alinsky qu'ils doivent disparaître quand l'autonomie des communautés est suffisante pour prendre leur destin en main. En effet, Alinsky insiste sur l'empathie et la compréhension vis-à-vis de la logique de la communauté tout en gardant une distance professionnelle afin de ne pas devenir un militant de la cause de la communauté :

« Son imagination lui permet de s'imprégner des expériences des autres et de les faire siennes, de s'identifier aux autres et d'extraire leurs expériences de leurs coquilles particulières pour les assimiler et les ajouter à sa chaîne d'expériences. (...) Et pourtant il est essentiel que l'organisateur n'essaie pas de faire semblant. Il faut qu'il soit lui-même » (1976, p. 129).

Cette méthode, de type *organizing community*, vise explicitement à renforcer le pouvoir d'agir individuel et collectif. Elle repose sur le postulat que les acteurs peuvent faire des choix en exerçant un contrôle fort sur leur vie et que ces choix vont guider leurs réalisations. Nous allons maintenant replacer les méthodes qu'Alinsky dédiait aux jeunes radicaux dans une perspective plus large et intégrative de l'activité humaine.

## **Organizing community. Une activité humaine**

La notion de pouvoir d'agir est habituellement employée pour décrire et analyser la capacité d'individus ou de communautés à faire des choix pour satisfaire leurs besoins. Il s'agit en fait d'un concept pragmatique (Samurçay & Pastré, 1995) construit et partagé par les organisateurs, les animateurs et les membres de la communauté. Un concept pragmatique est un ensemble de : « représentations schématiques et opératives, élaborées par et pour l'action, qui sont le produit d'un processus historique et collectif, et qui sont transmises essentiellement par expérience et par compagnonnage » (Samurçay & Rogalski, 1992, p. 235).

La formation d'un concept pragmatique est l'indice que l'activité est structurée au plan cognitif avec des relations établies entre des liens de significations, des prises d'informations pertinentes pour l'action et des routines de fonctionnement. À force de confrontations à des situations variées, d'échange d'expériences et de réflexions sur l'action, les individus se représentent, par anticipation, l'action à accomplir. Ce processus est construit socialement et vient le temps où « tout nouvel acteur, pour développer sa compétence professionnelle, doit intérioriser et donner du sens aux concepts pragmatiques qui sont agis et exprimés dans le travail » (Vidal-Gomel & Rogalski, 2007).

Saul Alinsky, interrogé sur sa formation pratique et intellectuelle (Alinsky, 1972), rapporte ses expériences d'« assistant gangster » à Chicago lors de ses études de sociologie, puis son travail d'expert en criminologie. Il explique les choix qui ont déterminé son orientation finale d'organisateur de communautés. A ce moment, il avait refusé un travail confortable, responsable de l'application des peines de probation à Philadelphie, mais qu'il jugeait peu stimulant intellectuellement. La sécurité financière d'une bonne position sociale, dont il connaît pourtant toute la valeur et la signification depuis son enfance pauvre, n'a pas été déterminante face à son engagement radical. Ses retours réflexifs sur ses expériences d'organisation lui faisaient déjà percevoir l'efficacité de certaines stratégies de contestation sociale. Dès les années 1930, il disposait de règles d'action adéquates : s'introduire dans la communauté, apprendre des membres, identifier les bons leviers de mobilisation, etc. C'est ce concept pragmatique, ensemble de buts favorables à l'émancipation, de techniques et de règles d'action pour la mobilisation, assortis d'un sens de l'observation et de l'opportunité, que Saul Alinsky a transmis avec *Rules of radicals*.

Ce concept pragmatique de l'organisateur, qui a montré sa pertinence et son efficacité chez les animateurs socioculturels, mérite d'être exploré et analysé plus finement. D'où viennent ces « réseaux de propriétés, de

concepts, de savoirs, de savoir-faire, de croyances, de sensations éprouvées, construites, sélectionnées au cours de l'histoire du sujet, à partir de sa formation, de son expérience, et des besoins de l'action » (Weill-Fassin, Rabardel, & Dubois, 1994, p. 17) ? Pour la rigueur de l'analyse, nous ne pourrions pas sans risques substituer un concept pragmatique à un autre, et l'empowerment (Bacqué & Biewener, 2015 ; Rappaport, 1987 ; Vallerie & Bossé, 2006) à la place du pouvoir d'agir. Il sera nécessaire de situer plus précisément les ressources cognitives et métacognitives au service de l'activité d'organisateur de communautés.

## L'agentivité et l'auto-efficacité de la communauté et des organisateurs

Sur le plan sociocognitif, la notion de pouvoir d'agir ou d'*empowerment* fait appel au concept d'agentivité. L'agentivité est définie comme la capacité d'intervention sur soi, sur les autres et sur le monde, les individus et les groupes étant tout à la fois les producteurs et les produits des systèmes sociaux. En fait,

« L'agentivité humaine se caractérise par plusieurs aspects majeurs qui opèrent consciemment de manière fonctionnelle et phénoménale. Il s'agit de l'intentionnalité et de l'anticipation, qui permettent une extension temporelle de l'agentivité, de l'autorégulation par l'influence réactive sur soi-même, et de l'autoréflexion sur ses capacités personnelles, la qualité de son propre fonctionnement et le sens et la finalité des entreprises de son existence » (Bandura, 2001).

### Analyser l'activité du radical

Les buts poursuivis : l'empowerment, le pouvoir d'agir



#### ▪ L'auto-efficacité collective

- la croyance collective du groupe qu'il peut exécuter une tâche spécifique avec succès.
- Un facteur majeur explicatif du comportement en favorisant le pilotage métacognitif de l'activité.

Les personnes qui obtiennent les meilleurs résultats sont celles qui se fixent plus d'objectifs, ou des objectifs plus ambitieux, qui utilisent plus de stratégies pour agir, qui pilotent attentivement la progression de leurs actions et optimisent leurs efforts en vue d'atteindre les résultats souhaités.

L'agentivité se manifeste de trois manières différentes : il s'agit tout d'abord de l'effet direct de l'intervention de la personne. Celle-ci peut également opérer par procuration, escomptant l'action d'autrui pour atteindre les buts souhaités. Enfin, l'agentivité peut être collective, par l'intermédiaire d'une coordination des efforts d'un groupe. L'agentivité se comprend à l'intérieur d'un modèle du sujet qui négocie systématiquement ses comportements, ses motivations et ses affects avec son environnement physique ou social (Carré, 2004).

Le pouvoir d'agir des communautés, l'*empowerment*, peut être analysé sous l'angle de l'auto-efficacité collective, « variable clé » de l'agentivité humaine (Bandura, 2000, 2003). L'auto-efficacité collective est définie comme « la croyance collective du groupe qu'il peut exécuter une tâche spécifique avec succès » (Lindsey, Mathieu, Heffner, & Bras, 1994). Elle représente donc

« une croyance partagée par un groupe en ses capacités conjointes d'organiser et d'exécuter les actions nécessaires pour produire un niveau donné de réalisations (...) L'efficacité collective n'est pas simplement la somme des croyances des individus en leur efficacité, mais il s'agit plutôt d'une caractéristique émergente du groupe, produite par des dynamiques coordonnées et interactives » (Bandura, 2003).

L'auto-efficacité est un facteur majeur du comportement en favorisant le pilotage métacognitif de l'activité. Les personnes qui obtiennent les meilleurs résultats sont celles qui se fixent plus d'objectifs, ou des objectifs plus

ambitieux, qui utilisent plus de stratégies pour agir, qui pilotent attentivement la progression de leurs actions et optimisent leurs efforts en vue d'atteindre les résultats souhaités. Alinsky avait bien perçu combien l'auto-efficacité pouvait être déterminante :

« Celui qui se met entièrement au service de la lutte contre les nantis se trouve engagé dans un combat contre des forces supérieures. S'il n'a pas confiance en lui-même, en ses capacités à vaincre (...) alors il a d'avance perdu la bataille. J'ai vu des organisateurs - on les disait des professionnels -, envoyés dans telle ville avec pour mission d'organiser une communauté de cent mille personnes, télégraphier leur démission après un bref tour d'horizon de tous les problèmes auxquels ils avaient à faire face. Être capable de se mesurer à une communauté de gens et se dire : « Je les organiserai en tant de semaines » et : « Je saurai encaisser et les industriels et la presse et le reste », c'est cela être un organisateur » (1976, p. 119).

L'auto-efficacité « ne mesure pas les aptitudes mais exprime ce que l'individu croit pouvoir faire dans des situations variées » (Simon & Tardif, 2006). Il se trouve que les personnes agissent quand elles pensent que leurs actions vont produire les performances désirées, sans toutefois les confondre avec les conséquences produites par les performances. Sinon, elles évitent les tâches difficiles, réduisent leur persévérance ou renoncent plus facilement. Alinsky disposait d'une grande auto-efficacité, ressource pour atteindre des objectifs ambitieux et persévérer :

« (Ma philosophie personnelle) est ancrée dans l'optimisme, et c'est ce qu'il faut, car l'optimisme s'accompagne d'espoir, donne un but et, par conséquent, une volonté de lutter pour un monde meilleur. Sans optimisme, à quoi bon continuer ? Si nous considérons la lutte comme l'escalade d'une montagne, nous devons imaginer que cette montagne n'a pas de sommet (...) se pose alors la question : à quoi bon lutter, s'épuiser ? à quoi bon les dangers et les sacrifices ? à quoi bon cette montée qui n'aboutit jamais ? Notre réponse ressemble à celle de l'alpiniste à qui l'on demandait pourquoi il faisait de l'escalade et qui répondait : « Parce que c'est là-bas. » (1976, p. 83).

L'auto-efficacité collective est au cœur des capacités opérationnelles de la communauté. Les facteurs de construction de l'auto-efficacité collective sont les mêmes que ceux de l'auto-efficacité individuelle, notamment la maîtrise de situations de réussite, l'observation vicariante et la persuasion sociale. Néanmoins, les particularités liées à la situation collective engagent à ajouter d'autres variables : la taille du groupe, le leadership et la cohésion du groupe (Zaccaro & Blair, 1995).

## **L'animateur, l'organisateur : le sujet de l'activité**

Pour comprendre la puissance pragmatique de l'émancipation par l'action et par l'éducation que prône Alinsky, nous faisons appel à un cadre de référence de l'agentivité en appui sur les trois dimensions conceptuelles de l'action autoréglée (Nagels, 2017) : idéale, actancielle et matérielle-environnementale.

### ***La dimension idéale***

L'animateur, organisateur des communautés, développe des caractéristiques cognitives faites d'agentivité et d'un haut niveau d'auto-efficacité. Cela signifie que les convictions et le sentiment de vaincre les obstacles reposent sur une grande force psychologique. Cette capacité se cultive et Alinsky ne la possédait pas à ses débuts :

« C'est à ce moment-là que je suis devenu radical, ou plutôt que j'ai reconnu en avoir toujours été un et que j'ai commencé à en faire quelque chose de concret. Mais ce n'était pas du militantisme à plein temps ; je suis resté à l'université et j'imagine que mes idées sur ce qui pouvait et ce qui devait être fait étaient aussi confuses que chez la plupart des gens pendant cette période chaotique » (Alinsky, 1972).

## Analyser l'activité du radical

### L'auto-régulation de l'action



- **Idéelle**
  - Auto-efficacité individuelle et collective
  - L'activité incarnée par un sujet : résolution de conflit intra-individuel, coordination de l'action, compétence, responsabilité éthique
- **Actancielle**
  - L'activité est organisée au plan cognitif par un schéma
  - Prendre conscience de son expérience
- **Matérielle-environnementale**
  - Guidage de l'action par l'environnement
  - Les déclencheurs de l'activité

- Une analyse de l'activité qui s'inspire d'un cadre de référence pluridisciplinaire :
  - L'agentivité et la variable-clé : l'auto-efficacité (Bandura)
  - Le sujet de l'activité (Rubinstein) et la conceptualisation dans l'action (Leungmael)
  - Les attracteurs cognitifs (Lohiou)

L'auto-efficacité et la « responsabilité » du « sujet de l'activité », comme le nomme Rubinstein (2007), guident et structurent principalement l'activité. En effet, le sentiment de compétence, l'évaluation de ses capacités pour atteindre les objectifs et la quête de responsabilité, qui amène à assumer son activité et fait rechercher la qualité de ses actions, sont des facteurs psychologiques à considérer avec attention. Cette « conception contemporaine du sujet de l'activité » (Aboulkhanova, 2007, p. 110) met en évidence l'activité relative à l'existence d'un sujet actif, agentique, négociant en permanence les déterminants objectifs et subjectifs de son activité.

Rubinstein définit le sujet de l'activité à l'aide de quatre critères : 1) la *résolution des conflits* par la mise en accord des deux systèmes (personnalité et exigences environnementales), il représente une caractéristique agentique de la personnalité, alors que l'activité est conçue comme le moyen instrumental de satisfaire le besoin de réalisation qui s'exprime par les ambitions propres à la personnalité ; 2) la *coordination* nécessaire à la résolution des discordances entre les deux systèmes. L'autorégulation est la capacité d'intégrer les contradictions et de concilier des motifs opposés. C'est un processus métacognitif coûteux qui vise à articuler tous les niveaux de l'activité, cognitif, émotionnel, social. Lorsque l'autorégulation n'est pas optimale, le sujet est amené à accomplir d'autres tâches pour maintenir un haut niveau d'efficacité, telles que lutter contre l'anxiété, récupérer une concentration suffisante, faire face à des événements qui n'avaient pas été anticipés ou produire les efforts supplémentaires ; 3) la *compétence* du sujet qui mobilise des ressources et fait preuve de créativité pour faire face aux contradictions, en développant des stratégies d'organisation pour concevoir des solutions à des problèmes inédits ; 4) la *responsabilité* en tant que « nécessité d'organiser de manière autonome tout le canevas de l'activité et d'intégrer ses composantes » (Aboulkhanova, 2007, p. 119) afin de maintenir la qualité de l'action et de ses résultats. Rubinstein y voit un facteur favorable au développement de l'auto-efficacité, telle que pourrait la ressentir la personnalité. Cet accroissement de l'auto-efficacité provoquerait la perception de nouvelles marges de manœuvre, la possibilité de piloter de manière agentique son environnement.

À en croire Alinsky, il est difficile de former des organisateurs compétents, des sujets de l'activité accomplis :

« Ceux qui, sortis de leur communauté locale, après avoir été formés sur le tas, atteignaient un certain niveau, se révélaient incapables d'aller plus loin. Si l'on compare un organisateur à un architecte plein d'imagination créatrice, ceux que nous avons réussi à former étaient, au mieux, de bons plombiers, de bons électriciens, de bons charpentiers, capables de construire leur communauté, mais incapables de changer de route pour imaginer et réaliser une nouvelle structure dans une nouvelle communauté » (Alinsky, 1976, p. 125).

### **La dimension actantielle**

Les comportements de mobilisation des communautés résultent du couplage entre l'environnement social et les raisonnements que l'organisateur tient sur la situation. Le modèle actantiel (Greimas, 1966 ; Linard, 1994) éclaire



le processus selon lequel l'organisateur s'exprime toujours en deuxième personne (Caron, 2008 ; Skov Nielsen, 2010) sur son activité. Ce procédé narratif est celui qui est largement utilisé par Alinsky (1976) et constitue le ressort essentiel de l'interview donné au magazine Playboy (1972). Il met en récit son expérience, ce qui, du reste, est le seul procédé par lequel nous pouvons accéder aux raisonnements tenus sur la situation.

L'activité est située, structurée et autorégulée par un schème (Vergnaud, 1998), ce qui fournit une grille d'analyse de l'activité et de ses déterminants cognitifs. Le Manuel de l'animateur social fourmille d'exemples de raisonnements tenus par Alinsky au creux de l'action. Ces analyses renforcent la valeur heuristique de l'ouvrage sans pour autant le transformer en un livre de recettes à suivre aveuglément. Par exemple :

« Il y a une façon de prolonger l'action sans qu'elle devienne pesante [pour les activistes]. Mais cela suppose qu'on soulève constamment de nouveaux problèmes. Ainsi, quand l'enthousiasme et l'émotion provoqués par une question commencent à baisser, un nouveau problème apparaît, apportant un renouveau d'intérêt. En amenant sans cesse de nouveaux problèmes, on fera toujours rebondir l'action. C'est le cas des luttes prolongées ; à la fin, on ne négocie même plus sur les questions qui avaient provoqué le conflit. Cela fait penser à la vieille anecdote de la guerre de Cent Ans : quand les deux parties se rencontrèrent pour faire la paix, personne ne pouvait se rappeler pourquoi on était en guerre, ni comment elle avait commencé. Bien plus, quels qu'eussent été les problèmes du début, ils n'avaient plus rien à voir avec les négociations de paix » (Alinsky, 1976, pp. 208?209).

Les noyaux conceptuels du raisonnement, les invariants opératoires du schème, reposent sur la lassitude perçue par les militants lors des luttes prolongées alors que le but est de poursuivre la mobilisation jusqu'au succès. Des inférences sont déclenchées à l'observation du niveau de l'état émotionnel des individus. Des règles d'action déjà structurées se manifestent (amener de nouveaux problèmes) mais d'autres, plus créatives, peuvent émerger quand il s'agit de négocier une solution à un problème qui a disparu.

### ***La dimension matérielle-environnementale***

L'action des animateurs procède d'un couplage entre une situation et un schème adéquat. Les caractéristiques sociales, matérielles ou immatérielles, de l'environnement doivent ainsi être correctement diagnostiquées pour embrayer le schème qui va conduire à l'efficacité. Nous pouvons nous interroger sur ces caractéristiques particulières d'affordance de l'environnement vis-à-vis du schème. Si l'affordance (Gibson, 2015) est une potentialité présente dans l'environnement pour un organisme doté de capacités données, c'est donc bien la relation entre l'individu et l'environnement qui est l'angle d'analyse pertinent et non les ressources elles-mêmes.

Nous considérons que l'environnement guide, au moins partiellement, l'activité via des attracteurs cognitifs (Lahlou, Nosulenko, & Samoylenko, 2012) : « Un attracteur est une configuration d'éléments matériels et immatériels qui participent potentiellement à une activité donnée, et qui sont simultanément présents du point de vue du sujet » (Lahlou, 2000, p. 93). L'organisateur analyse son environnement social pour y percevoir les attracteurs selon des critères de prégnance, de coût et de valeur. Ce n'est pas tant la présence d'éléments présents dans l'environnement qui suscite l'activité du radical que le traitement cognitif qu'il en fera. Dès lors, les attracteurs cognitifs jouent un rôle majeur (Paveau, 2012) pour préciser le déclenchement de l'activité par l'individu. Nous remarquerons que chaque règle formulée par Alinsky (1976, pp. 179?183) repose sur plusieurs attracteurs cognitifs que la formation des radicaux permettrait de repérer lors des interactions avec l'environnement et la communauté. Les attracteurs cognitifs sont parfois nommés explicitement. Par exemple, la troisième règle est « Sortez du champ de l'expérience de l'ennemi chaque fois que c'est possible », elle est accompagnée des signes à repérer : « Car chez lui, c'est la confusion, la crainte et l'abandon que vous voulez provoquer » (1976, p. 180). Sans attracteurs cognitifs, ces règles resteraient des slogans vides de sens. Alinsky peut parfois s'irriter :

« J'hésite à donner des détails sur les applications spécifiques de ces tactiques. (...) On me rapporta que des gens, se prétendant organisateurs, utilisaient ce livre comme manuel pratique : chaque fois qu'ils se trouvaient confrontés à une situation un peu délicate, ils se retiraient dans un coin et feuilletaient le livre pour trouver la réponse ! » (1976, p. 189).

Le programme de formation de Shel Trapp (Sen & Klein, 2003 ; Trapp, 1986, 2003) était souvent focalisé sur ces

indicateurs très concrets des changements à obtenir, quitte à développer des tactiques jugées agressives et intimidantes (Shelterforce, 2004) :

« J'étais une fois à une réunion où Trapp a exhorté une salle pleine de femmes à cibler les enfants de leurs adversaires dans la cour de récréation, en disant que " leurs parents pouvaient s'offrir des conseils ". Le pouvoir en soi n'est pas suffisant ; la question est le pouvoir pour qui et pour quel résultat ».

## Conclusion

Pourquoi relire Alinsky, cinquante ans après ? Les inégalités sociales, culturelles, économiques, n'ont bien sûr pas disparues. Elles n'ont même pas régressé et certaines se sont encore accentuées. Des crises nouvelles se sont manifestées et remettent en cause le niveau de vie des pays occidentaux.

Des formes de contestation radicale font la une des médias sans que celles-ci ne parviennent tout à fait à atteindre leurs objectifs. Des radicaux en apparence inorganisés et des partis politiques très structurés se réclament aujourd'hui des méthodes d'Alinsky. Mais l'adhésion de façade ne signifie pas que ces méthodes sont analysées pour en tirer tout le bénéfice escompté. Ces règles d'action ne sont portant pas liées à une étape précise du développement économique ou social. Elles ne sont peut-être même pas liées à un type particulier de culture, les logiques de domination constituant un invariant anthropologique. Nous pourrions ainsi nous les réapproprier et les soumettre à la discussion de tous ceux, du Nord et des Suds, qui sont en butte à des problématiques d'action et d'éducation populaire.

Parmi les nombreux terrains de lutte à investir, ne citons que la santé : la santé communautaire, les *class-action* contre l'industrie pharmaceutique, le traitement parfois inhumain réservé aux vieux, aux malades mentaux et aux handicapés, la juste reconnaissance des compétences des patients et de leurs droits à autoréguler leur santé, etc. Les professionnels de santé, les animateurs, les travailleurs sociaux, les responsables associatifs de 2018 ne sont sans doute plus des grands connaisseurs des apports de Saul Alinsky. Raison de plus pour relire le Manuel, au-delà du petit cercle des convaincus de l'éducation populaire et des organismes qui les forment.

Notre responsabilité scientifique est d'éclairer les apports empiriques d'Alinsky, de comprendre les ressorts de leur efficacité pour mieux les adapter au monde dans lequel nous vivons. Nous pourrions dès lors penser la formation des jeunes activistes du 21ème siècle.

La colère de Saul Alinsky était salutaire, mais sa capacité à l'apaisement, à la pacification, par la pratique du compromis et de la négociation l'est tout autant. L'action collective est sans aucun doute la voie la plus efficace et la plus raisonnable pour le changement social et économique. La pensée concrète et pratique d'Alinsky s'oppose aux arguties discursives et philosophiques à visée normative.

Notre contribution au débat sera utile en proposant des pistes de rationalisation de l'action fondées sur les avancées en psychologie cognitive, sur les théories sociocognitives et les théories de l'activité.

## Bibliographie

- Aboulkhanova, K. (2007). Le sujet de l'activité. Ou la théorie de l'activité selon S. L. Rubinstein. Dans V. Nosulenko & P. Rabardel (Éds), Rubinstein aujourd'hui : nouvelles figures de l'activité humaine. France : Octarès Editions ; Editions de la Maison des sciences de l'homme.
- Alinsky, S. (1972). Donner du pouvoir au peuple, pas aux élites. Playboy, (March). Traduction par J.-M. Knutsen.
- Alinsky, S. (1976). Manuel de l'animateur social. Une action directe non violente. Paris : Éditions du Seuil.
- Bacqué, M.-H., & Biewener, C. (2015). L'empowerment, une pratique émancipatrice ? Paris : La Découverte.
- Bandura, A. (2000). Exercise of Human Agency Through Collective Efficacy. Current Directions in Psychological

Science, 9(3), 75?78.

Bandura, A. (2001). Social cognitive theory : an agentic perspective. *Annual review of psychology*, 52, 1?26.

Bandura, A. (2003). Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle. Bruxelles : De Boeck.

Bauman, Z. (2013). La vie liquide. Paris : Pluriel.

Blake, A. (2016, 20 juillet). Hillary Clinton, Saul Alinsky and Lucifer, explained. *Washington Post*. Repéré à <https://www.washingtonpost.com/news/the-fix/wp/2016/07/20/hillary-clinton-saul-alinsky-and-lucifer-explained/>

Boutinet, J.-P. (1990). *Anthropologie du projet*. Paris : PUF.

Brenner, E., & Corvarola, A. (Éds). (2002). Les territoires perdus de la République: antisémitisme, racisme et sexisme en milieu scolaire. Paris : Mille et une nuits.

Caron, J.-F. (2008). Étude de la deuxième personne en narration : identité et altérité. Mémoire de maîtrise. Université du Québec à Chicoutimi, Chicoutimi. Repéré à <http://constellation.uqac.ca/325/>

Carré, P. (2004). Bandura : une psychologie pour le XXIe siècle ? *Savoirs*, N° Hors-série Autour de l'œuvre de Bandura.

Clinton, H. R. (1969). « There is only the fight... » An Analysis of the Alinsky Model. Bachelor. Wellesley College, Wellesley, Massachusetts. Repéré à <https://www.hillaryclintonquarterly.com/documents/HillaryClintonThesis.pdf>

Clinton, H. R. (2004). *Living history*. London : Headline.

Cromwell, R. P. (2006). The american community organizing tradition and its potential application to the german protestant church and european context.

Freire, P. (2000). *Pedagogy of the oppressed (30th anniversary ed)*. New York : Continuum.

Gibson, J. J. (2015). *The ecological approach to visual perception*. New York, London : Psychology Press.

Greimas, A. J. (1966). Éléments pour une théorie de l'interprétation du récit mythique. *Communications*, 8(1), 28?59.

Knickerbocker, B. (2012, 28 janvier). Who is Saul Alinsky, and why is Newt Gingrich so obsessed with him? *Christian Science Monitor*. Repéré à <https://www.csmonitor.com/USA/Politics/The-Vote/2012/0128/Who-is-Saul-Alinsky-and-why-is-Newt-Gingrich-so-obsessed-with-him>

Lahlou, S. (2000). Attracteurs cognitifs et travail de bureau. *Intellectica*, 30(1), 75–113.

Lahlou, S., Nosulenko, V., & Samoylenko, E. (2012). Numériser le travail théorie, méthodes et expérimentations. Paris : Editions Tec & Doc.

Linard, M. (1994). Vers un sujet narratif de la connaissance dans les modélisations de l'apprentissage. *Intellectica*, revue de l'ARC-CNRS, 2(19), 117?165.

Lindsey, D. H., Mathieu, J. E., Heffner, T. S., & Bras, D. J. (1994). Team efficacy, potency, and performance: A longitudinal examination of reciprocal processes. Dans *Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. Nashville.

Macquaire, P. (2009). *Le quartier Picassiette - Un essai de transformation sociale à Chartres*. Paris : L'Harmattan. Repéré à <http://www.harmatheque.com/ebook/9782296072688>

- Nagels, M. (2017). Pour une approche intégrative de l'activité humaine au travail. Dans Orphée Rendez-vous 2017 (p. <https-aapptlv>).
- Ost, F. (1990). Droit et intérêt. Bruxelles : Facultés universitaires Saint-Louis.
- Paveau, M.-A. (2012). Ce que disent les objets. Sens, affordance, cognition. Synergies, (9), 53?65.
- Penven, A. (2013). La fabrique du social, croisement des savoirs et apprentissages coopératifs. Socio-logos . Revue de l'association française de sociologie, (8). Repéré à <http://journals.openedition.org/socio-logos/2756>
- Petitjean, C. (2018, 31 janvier). Saul Alinsky, mythes et réalités – CONTRETEMPS. Repéré à <http://www.contretemps.eu/saul-alinsky-mythes-et-realites/>
- Quinqueton, T. (2011). Que ferait Saul Alinsky ? Paris : Desclée de Brouwer.
- Quinqueton, T. (2012). Saul Alinsky, le conflit et la communauté à la source de l'intégration démocratique. Vie sociale, N° 2(2), 111?128.
- Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/Exemplars of prevention : toward a theory for community psychology. American journal of community psychology, 15(2), 121?148.
- Rubinstein, S. L. (2007). L'homme en tant que sujet de la vie. Dans V. Nosulenko & P. Rabardel (Éds), Rubinstein aujourd'hui : nouvelles figures de l'activité humaine (pp. 255?284). France : Octarès Editions ; Editions de la Maison des sciences de l'homme.
- Samurçay, R., & Pastré, P. (1995). La conceptualisation des situations de travail dans la formation des compétences. Éducation Permanente, 123(2), 13?31.
- Samurçay, R., & Rogalski, J. (1992). Formation aux activités de gestion d'environnements dynamiques : concepts et méthode. Education permanente, (111), 227?242.
- Sen, R., & Klein, K. (2003). Stir It Up Lessons in Community Organizing and Advocacy. New York, NY : John Wiley & Sons.
- Shelterforce. (2004, 1 mai). Dynamics of Organizing. Repéré à <https://shelterforce.org/2004/05/01/the-joy-and-angst-of-organizing/>
- Simon, L., & Tardif, N. (2006). Le sentiment d'efficacité personnelle à la base du développement des compétences. Le point en administration scolaire, 9(1).
- Skov Nielsen, H. (2010). Narratologie non naturelle : récit à la première personne du présent, récit à la deuxième personne et narration homodiégétique dans la focalisation zéro. Dans Actes de la journée d'études « Which Narratologies Beyond Mimetic Narratology? » Paris : EHESS.
- Tintin chez les Sovièts. (1972). Actuel, (24).
- Trapp, S. (1986). Blessed be the Fighters : Reflections on Organizing. Chicago : National Training and Information Center.
- Trapp, S. (2003). Dynamics of Organizing : Building Power by Developing the Human Spirit. Chicago : National Training and Information Center.
- Vallerie, B., & Bossé, Y. L. (2006). Le développement du pouvoir d'agir (empowerment) des personnes et des collectivités : de son expérimentation à son enseignement. Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle, Vol. 39(3), 87?100.

---

Vergnaud, G. (1998). Au fond de l'action, la conceptualisation. Dans J.-M. Barbier (Éd.), *Savoirs théoriques et savoirs d'action*. Paris : PUF.

Vidal-Gomel, C., & Rogalski, J. (2007). La conceptualisation et la place des concepts pragmatiques dans l'activité professionnelle et le développement des compétences. *@ctivités*, 4(1), En ligne.

Von Trotta, M. (1981). *Les années de plomb* [Couleurs - mono]. [Drame, historique], Bioskop Film.

Weill-Fassina, A., Rabardel, P., & Dubois, D. (1994). *Représentations pour l'action*. Toulouse : Octares.

Zaccaro, S., & Blair, V. (1995). Collective efficacy. Dans *Self-efficacy, adaptation, and adjustment. Theory, research, and application*. New York : Plenum Press.