

Saul Alinsky

Manuel de l'animateur social

**Une action directe
non violente**

Présenté par Jean Gouriou
Traduit de l'américain
par Odile Hellier et Jean Gouriou

Éditions du Seuil
27, rue Jacob. Paris VIe

La première édition de cet ouvrage a paru dans la
collection «Esprit»

En couverture
Alain Noguès, photo Sigma

(ISBN 0-394-71736-8 édition américaine)

(ISBN 2-02-004482-X 1ère publication)

ISBN 2-02-004973-2

Titre original: Rules for Radicals

©Saul Alinski, 1971

© Éditions du Seuil, 1976, pour la traduction française

La loi du 11 mars 1957 interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Présentation

1. QUI EST ALINSKY?

Alinsky est peu connu en France

«Chicago, le 22 mars 1971.

Pendant votre stage aux États-Unis, vous travaillerez dans un centre communautaire fonctionnant selon les méthodes de Saul Alinsky (*a Saul Alinsky type organization*) ...»

Pour Nancy Keller, la directrice américaine d'un programme d'échanges de travailleurs sociaux, cette phrase suffisait à préciser quel genre de travail attendait l'animateur français à qui elle s'adressait. Pour celui-ci il n'en allait pas de même. Qui connaît, en France, le nom d'Alinsky ? Quelques initiés, tout au plus. Existe-t-il un seul groupe où les méthodes d'Alinsky soient utilisées? Non, sans doute. Ce qui ne laisse pas de surprendre, car à Amsterdam, à Londres, à Berlin on rencontre -comme à Chicago- des organizers, des animateurs communautaires, pour qui Alinsky est un maître qu'ils ont appris à fréquenter dans leurs écoles de travail social.

Un peu plus au fait de ces méthodes anglo-saxonnes de travail communautaire, l'animateur français aurait pu connaître quelques livres, parus les années précédentes, qui parlaient d'Alinsky et lui donnaient parfois la place qui lui revient: les livres canadiens de Jacques Grand'Maison, *Vers un nouveau pouvoir*, Montréal, 1969, *Stratégies sociales et Nouvelles Idéologies*, Montréal, 1970, et surtout

celui de Jean-François Médard, *Communauté locale et Organisation communautaire aux États-Unis*, Armand Colin, 1969, qui consacre trente pages à présenter la méthode de «stratégie conflictuelle» d'Alinsky en matière d'organisation communautaire.

Depuis, très peu de textes ont abordé ces sujets. Nous connaissons un article du *Monde* en 1971, un article d'*Actuel* en 1972 et une page des *Cahiers de l'animation* en 1973.

C'est dans sa présentation des «quartiers d'ombre» qui inquiètent l'Amérique contemporaine que M. Claude Julien se réfère à Alinsky dans un paragraphe au titre évocateur, «Les rats et les idiots politiques»:

Parmi les contestataires confirmés, la sévérité de jugement n'a rien d'exceptionnel. «C'est un miracle que les jeunes ne veuillent pas réinventer la roue sous prétexte qu'elle nous a été léguée par une société bourgeoise et décadente», dit de son côté Saul Alinsky, soixante et un ans, qui a consacré toute sa vie aux Blancs pauvres et aux Noirs. Il a déposé des ordures devant le seuil d'un conseiller municipal pour attirer l'attention sur les insuffisances des éboueurs. Il a lâché devant la mairie de Chicago des rats attrapés dans le ghetto pour montrer la carence des services d'hygiène.

Ce fils d'un tailleur juif venu de Russie fit grand bruit lorsqu'en 1946 il publia son livre *Reveille for Radicals*, qui, avec sa récente réédition, reste le meilleur manuel du parfait révolutionnaire. Son maître mot est «organiser»: on le trouve dans les années 30, en pleine crise, «organisant» les prolétaires du quartier des abattoirs, à Chicago; on le retrouve aujourd'hui avec César Chavez, en Californie, «organisant» les saisonniers mexicains honteusement exploités. Pas de rêveries. Il se défie des idéologies étrangères, des idoles comme «Che» Guevara ou Mao, et en général de tout romantisme. «Il faut être politiquement idiot pour dire que tout le pouvoir vient du canon du fusil quand c'est l'adversaire qui possède tous les fusils.» Sur les jeunes, toujours en quête d'un leader charismatique: «Ils ne cherchent pas une révolution, mais une révélation.¹»

Actuel, pour un tout autre public, présente lui aussi Alinsky sous le titre «Pour qui grogne un vieux»:

Saul Alinsky n'a vraiment pas l'allure d'un contestataire. Soixante trois ans, le cheveu rare, court et blanc, les yeux cerclés de lunettes

¹ Le Monde, 31 janvier – 1er février 1971.

opaques, la cravate triste et le veston neutre: on pourrait le prendre à première vue pour n'importe quel politicien véreux si la verueur peu commune de son langage n'était pas à même de faire pâlir de jalousie un corps de garde en veine de jurons. Cet agitateur professionnel organise les quartiers pauvres sur la base des collectivités d'habitation et des communautés. Réformiste, actif, il ne se contente pas de paroles: depuis trente ans, il sème la révolte dans toutes les grandes villes des États-Unis.

Né à Chicago en 1909 dans un bidonville, il découvre sa vocation de mauvais esprit à l'âge de sept ans: «J'étais le genre de môme qui n'aurait jamais pensé à fouler une pelouse jusqu'au jour où j'ai lu l'écriteau: *Interdit de marcher sur les pelouses*. Depuis, je me suis systématiquement roulé dessus.»

La grande crise des années trente lui révèle ses capacités d'organisateur: «J'étais étudiant en archéologie. Cela me passionnait. Mais la passion creuse l'appétit, et j'avais très faim. J'ai alors réuni tous les affamés de l'université à une assemblée générale pour leur refiler la méthode que j'avais expérimentée pour bouffer sans payer. J'avais établi une liste de tous les snacks de Chicago et réparti mes troupes par quartiers ...»

A Chicago, il fait ses classes avec Al Capone, prépare une thèse de criminologie sur le célèbre gang, s'acoquine avec Frank Nitti et suit la Maffia pendant deux ans. «C'était une entreprise d'utilité publique, remarque-t-il, non sans humour. Capone fournissait aux gens ce qu'ils demandaient. Et puis, il n'a pas créé la corruption. Il n'a fait qu'en profiter.»

Après s'être consacré à la délinquance juvénile, Alinsky collecte des fonds pour les Brigades civiles internationales pendant la guerre d'Espagne, et rejoint John Lewis pour fonder le C.I.O., le plus grand syndicat ouvrier américain. «Pourtant j'ai toujours senti que mon rôle était en dehors du mouvement syndical.»

En 1940, à trente et un ans, il décide d'organiser le taudis le plus misérable de Chicago: «Back of the Yards était peuplé de chômeurs, de malades et d'ouvriers sous-payés qui vivaient dans des baraques dégueulasses, avec juste assez de nourriture et de vêtements pour ne pas crever. C'était le royaume de la haine. Polonais, Slaves, Allemands, Noirs, Mexicains qui se détestaient. Les groupes fascistes du coin utilisaient cette division.»

Alinsky s'intègre à la vie du quartier, il cherche des alliances. «95 % des gens étaient catholiques, j'ai joué là-dessus. Si j'avais fait appel à leur charité chrétienne, les curés m'auraient tout juste béni. Je leur ai parlé intérêts: "Ce qui compte pour vos fidèles, c'est le beurre qu'ils

mettent sur leur tartine. Si vous continuez à vous soucier uniquement de la pureté de leurs âmes, ils vont tous adhérer au parti communiste et c'en sera fini de vous. Il vous faut battre les communistes sur leur propre terrain."»

Avec l'aide de l'Église locale, il réussit à mobiliser le quartier, puis il utilise tous les moyens à sa portée: le boycott des magasins, la grève contre les patrons, le refus de payer les loyers, le *sit-in*, etc. «Nous montions les politiciens les uns contre les autres. Au début, aucun résultat. Puis la pression fut telle qu'ils ont été obligés de céder: les loyers ont été réduits, les services municipaux réorganisés, des prêts octroyés, les prix et les salaires rééquilibrés, etc. »

Sa règle de conduite est immuable: l'autodétermination du peuple, organiser les gens pour les aider sans jamais les obliger. Une fois les premières victoires remportées, le peuple doit continuer tout seul. Alinsky ne reste pas plus de trois ans dans le même endroit: «Il faut s'imprégner de la communauté, la respecter, l'aider, puis s'en aller.¹»

En 1973, pour introduire la traduction d'une conférence d'Alinsky, «Participation de la population et organisation communautaire dans la planification et la rénovation urbaine», le rédacteur des *Cahiers de l'animation* rappelle sommairement à son tour qui est cet homme:

Saul Alinsky est l'ancêtre de nos animateurs de comités de quartiers qui prônent et/ou pratiquent une stratégie conflictuelle d'animation. Depuis les années 30, où il organisa le quartier des abattoirs à Chicago, ses idées radicales ont fait école aux U.S.A. et au Canada dans certains comités de citoyens. De l'étude du gang d'Al Capone à l'organisation des quartiers pauvres et des minorités raciales de Chicago en passant par l'organisation d'une cinquantaine de communautés aux U.S.A. et la rédaction de son ouvrage *Reveille for Radicals* en 1946, Saul Alinsky a eu l'itinéraire d'un agitateur et d'un stratège.

Agitateur, il l'est au sens où son radicalisme refuse les édulcorations de l'action sociale que recouvre souvent le travail communautaire de quartier. C'est ainsi qu'il reproche au travail communautaire d'enfermer son action dans une thérapie d'adaptation et d'oublier les aliénations, les rapports de force, les systèmes d'oppression qui affectent l'ensemble de la société. Aussi cherche-t-il constamment, au bénéfice des catégories sociales défavorisées, par une stratégie concrète, à faire changer le *statu quo* et les rapports de pouvoir, tout en demeurant dans la démocratie et dans la tradition pragmatique américaines.

¹ Actuel, n° 24, 1972.

Car Alinsky, loin d'être un théoricien, est aussi un homme d'action et un stratège. S'il a une conception anarchisante de la démocratie par son sens aigu de la liberté et de l'autodétermination, son action n'est ni romantique ni sauvage. Elle procède d'une stratégie élaborée dont les fondements sont les trois idées forces suivantes:

1. l'intérêt (que ce soit celui des individus, d'un groupe, d'une organisation), qui est pour lui la motivation première sur laquelle doit tabler l'animateur;
2. le pouvoir à acquérir par l'organisation pour avoir droit au chapitre et modifier la structure du pouvoir;
3. la tactique du conflit comme technique d'intégration sociale du groupe contestant et de désintégration des fonctions du pouvoir contesté pour conduire celui-ci à la négociation et au compromis.¹

Ces trois textes du *Monde*, d'*Actuel* et des *Cahiers de l'animation* sont intéressants parce qu'ils permettent de mesurer le niveau de connaissance que le public français a pu avoir d'Alinsky. De toute évidence il est faible, et, en présentant la traduction de *Rules for Radicals* et l'introduction à ce livre enrichie de quelques documents annexes, nous souhaitons simplement que cet homme soit mieux connu. Il est certes provocant et peut exaspérer, mais sa complicité avec la vie des gens et sa santé dans l'action sont choses trop rares pour qu'on ne les retienne pas au passage.

Pour en terminer avec la présentation d'Alinsky lui-même, nous reprendrons rapidement les grandes lignes de sa vie. Il est né le 30 janvier 1909, à Chicago, de parents juifs immigrés de Russie, dans un secteur dont il a dit lui-même qu'il était un ghetto par rapport au ghetto que constituait l'ensemble du quartier, un ghetto au second degré. Ses parents divorcèrent lorsqu'il avait treize ans et il vécut en partie à Chicago avec sa mère, en partie à Los Angeles avec son père, traînant d'école en école.

Sa vocation d'homme réaliste, a-t-il raconté, lui est venue lorsqu'il avait quatorze ans: «Chaque fois que je faisais une bêtise, mon père me disait: "Tu sais pourtant ce qui va arriver si tu continues à faire cela." Et un jour je lui répondis: " Non. Qu'est-ce qui va arriver? " et il ne le savait pas, il n'en avait aucune idée. C'est alors que j'ai commencé à regarder les choses et à les voir comme elles sont.»

¹ Cahiers de l'animation, n° 4, décembre 1973.

Il fit ses études de 1926 à 1930 à l'université de Chicago: archéologie d'abord, puis sociologie. Ne trouvant pas de travail -c'était la crise- il obtint une bourse pour la préparation d'une thèse en criminologie. C'est alors qu'il chercha à pénétrer dans la bande d'Al Capone et se lia en particulier avec Frank Nitti, l'un des lieutenants du patron. Ils lui faisaient confiance et l'appelaient «le professeur». Cela dura deux ans.

En 1931, il travaille à l'Illinois State Division of Criminology auprès de jeunes délinquants. En 1933, il est nommé criminologue à la prison d'État de l'Illinois. A cette époque, il est également très engagé sur le plan social: il recueille de l'argent pour les travailleurs saisonniers du Sud des États-Unis, pour la Brigade internationale en Espagne, et collabore souvent avec le syndicat CIO et son leader John Lewis auquel il restera toujours très attaché. Il découvre aussi, et ce sera l'une de ses convictions de base pour son travail ultérieur, que la cause principale de la criminalité se trouve dans les mauvaises conditions de logement, la discrimination raciale, le chômage, l'incertitude économique et la maladie. Or, à ces vrais problèmes, personne ne fait face.

En 1939, il se lance, il veut mettre ses idées en pratique et organise le «Back of the Yards», un bas-quartier situé derrière les abattoirs de Chicago. Il réussit au-delà de ce qu'il attendait.

En 1940, il crée l'Industrial Areas Foundation, soutenu par un évêque auxiliaire de Chicago et financé par Marshall Field, directeur du plus important «grand magasin» de la ville. L'IAF est un organisme dont le but est d'aider des groupes, des organisations communautaires à démarrer. Pendant près de trente ans, Alinsky va y travailler et sillonner les États-Unis pour aider des dizaines de nouvelles associations à se constituer, aussi bien à New-York où il connaîtra Illich qu'en Californie où il aidera César Chavez à organiser les Chicanos.

Il est proche des gens. Né pauvre, il est reconnu par les pauvres.

Cela ne l'empêche pas d'être très réaliste en matière d'argent et de faire financer son travail par des fondations ou des industriels. Il est aussi l'ami de Jacques Maritain et, vers 1950, est en contact avec M^{gr} Montini, archevêque de Milan, futur pape Paul VI.

Il a beaucoup d'adversaires. Les autorités locales n'apprécient généralement pas l'implantation d'une «organisation du peuple» dans leur ville. Dans le Middle-West, en 1944, il est ainsi emprisonné par

mesure de précaution. «Une chance, a-t-il dit, j'ai pu écrire ce livre *Reveille for Radicals*, publié en 1946 par l'université de Chicago.»

1968 marque un tournant dans sa vie. Son attention se déplace des ghettos de minorités ethniques vers les classes moyennes blanches. Les derniers chapitres de *Rules for Radicals* en témoignent.

C'est aussi l'année où il crée l'Industrial Areas Foundation Institute, son IUT privé, une école pour «radicaux» financée pour 500000 dollars par Gordon Sherman, président de la Midas Muffler Company, et pour 250000 dollars par la Fondation Ford, sans compter les 2000 dollars de cachet de chacune de ses conférences.

Rules for Radicals est son testament. Alinsky, de plus en plus absorbé, le publie en mai 1971.

Il meurt subitement le 12 juin 1972, en Californie, où il rendait visite à sa seconde femme dont il avait divorcé quelques années plus tôt. Il est à noter que les textes américains sur Alinsky parlent peu de sa vie privée: on sait simplement qu'il s'est marié avant la guerre, qu'il a eu deux enfants, que sa femme s'est noyée, qu'il s'est remarié puis a divorcé.

Dans une interview publiée trois mois avant sa mort, en mars 1972, dans *Playboy*, Alinsky disait: «Un jour, j'ai réalisé que je mourrais, que c'était simple et que je pouvais donc vivre chaque nouvelle journée, boire chaque nouvelle expérience aussi ingénument qu'un enfant. S'il y a une survie, de toute façon j'irai en enfer; mais une fois que j'y serai, je commencerai à organiser là-bas les *have-nots* que j'y trouverai. Ce sont mes frères.»

Rules for Radicals (1971)

Un an avant sa mort, Alinsky a publié un second livre, *Rules for Radicals*, dont nous présentons ici la traduction française. Par rapport au texte de *Reveille for Radicals* de 1946, les principes essentiels n'ont guère changé; les formules-choc elles-mêmes s'y retrouvent. Les pages de J. F. Médard consacrées à Alinsky dans *Communauté locale et Organisation communautaire aux États-Unis* semblent résumer à l'avance, en 1969, *Rules for Radicals*, paru deux ans plus tard. Ce dernier livre est peut-être plus concret, les chapitres sur la formation

de l'animateur, sur les tactiques à utiliser, sont plus directement utiles. Surtout, on y trouve relatées de nouvelles expériences d'organisation communautaire menées par Alinsky entre 1946 et 1970. Pour cela déjà, le livre vaut d'être lu. Ce qui frappe beaucoup en effet chez cet homme, c'est qu'il enseigne plus efficacement en racontant ce qu'il a fait qu'en essayant de philosopher sur les motivations de ses engagements et les justifications de ses méthodes.

Rules for Radicals a un autre intérêt qui n'est plus de l'ordre des méthodes elles-mêmes du travail communautaire. Il semble qu'Alinsky, à la fin de sa vie, ait été persuadé que les forces révolutionnaires de demain sont à chercher aujourd'hui; non plus dans les minorités ethniques et raciales -en demeurant dans un contexte nord-américain, mais dans les classes moyennes qu'il est de plus en plus urgent d'organiser. Politiquement, les véritables *have-nots*, les plus démunis, de maintenant, sont ces classes moyennes. L'avenir dépend d'elles, si du moins elles apprennent à tirer parti de leur importance numérique. C'est vers elles qu'Alinsky, surtout depuis son conflit avec la firme Kodak de Rochester en 1969, a reporté toute son attention. C'est pour elles qu'il a imaginé une tactique nouvelle, susceptible de prendre une ampleur nationale: la mobilisation des petits actionnaires américains -on les compte par millions- contre les technostructures qui dirigent aux États-Unis les affaires, l'armée et l'administration. Il ne semble pas que cette tactique ait porté tous les fruits qu'il en escomptait. Mais à coup sûr ses disciples en inventeront d'autres et l'histoire politique des classes moyennes ne fait que commencer.

L'organisation pour l'action va, dans les dix années qui viennent, se concentrer sur la classe moyenne blanche des États-Unis. C'est là que se trouve le pouvoir. Quand les trois quarts de la population s'identifient à la classe moyenne [...], il est bien évident que c'est son action ou son manque d'action qui déterminera la direction du changement. De larges portions de la classe moyenne, celles qui représentent la majorité silencieuse, doivent être mises en branle. [...] Nous commençons un peu tard à comprendre que même si toutes les catégories sociales à faible revenu étaient organisées et si les Noirs, les Porto-Ricains, les Mexicains-Américains, et les pauvres des Appalaches étaient tous, par quelque miracle d'un génie de l'organisation, rassemblés en une coalition, cela ne suffirait pas pour introduire les changements fondamentaux nécessaires. Elle devrait

faire ce que font toutes les organisations minoritaires, les petites nations, les syndicats ouvriers, les partis politiques, bref, tout ce qui est minoritaire: se trouver des alliés.

Les seuls alliés potentiels des pauvres d'Amérique se trouvent dans les diverses couches organisées de la classe moyenne.¹

L'un des signes les plus surprenants de cette attention d'Alinsky aux classes moyennes est l'appel presque pathétique qu'il lance aux jeunes activistes:

Les activistes et les radicaux de nos campus universitaires ou d'ailleurs, ceux qui veulent que les choses changent, doivent opérer un revirement complet. A de rares exceptions près, nos activistes et nos radicaux sont des produits de la classe moyenne et se rebellent contre elle. [...] Pour un activiste, renier son passé est une action toute gratuite qui ne peut rien résoudre. Il doit au contraire prendre conscience de la valeur sans prix de l'expérience qu'il a de la classe moyenne. [...]

Les classes moyennes sont engourdies, désemparées, épouvantées au point d'en être réduites au silence. [...] Voilà la tâche du révolutionnaire d'aujourd'hui: souffler sur les braises du désespoir pour en faire jaillir une flamme pour le combat. [...]

Il vous 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. [...]

Il faut démarrer doucement, sans les brusquer ni les effrayer, pour ne pas les détourner définitivement de vous. Ce sont les réactions de l'opposition qui feront le reste pour durcir et éduquer la classe moyenne.²

Ce livre n'est donc pas qu'un manuel pratique, un répertoire de bonnes techniques. C'est un peu le dernier cri d'un homme qui a aimé le peuple et voulu la révolution en se méfiant des politiques. Alinsky était un *organizer*; il est aussi un prophète: la révolution viendra par d'autres que les politiques.

2. UN ÉTÉ A LA NCO

¹ Cf. plus bas, le chapitre 10.

² Ibid.

La NCO à Chicago

Comme le mot «association» en français, l'expression américaine *Community organization* (organisation communautaire) a d'abord un sens abstrait: elle désigne un mouvement, un phénomène social, et ici, plus précisément, «tout travail de reconstruction sociale, au niveau de la communauté locale». Mais plus spontanément, tout comme pour le mot français, elle évoque quelque chose de concret, un lieu, des bureaux peut-être, quelques hommes, un type d'activités bien déterminé, bref une institution précise, souvent modeste et parfois misérable sur le plan matériel et financier, mais possédant une structure juridique repérable.

La NCO -Northwest Community Organization-, c'est cela. Au 1109, North Ashland Avenue à Chicago, 80 m² de rez-de-chaussée avec vitrine, deux pièces mal entretenues, assez sales, des bureaux, des téléphones, des machines à écrire, une ronéo, et en 1971 un homme, Sheldon Trapp. Juridiquement, il s'agit d'une association, uniquement composée de personnes morales, créée conjointement en 1959 par de nombreuses paroisses catholiques du quartier et l'Industrial Areas Foundation. En 1971, la NCO sert de plate-forme de rencontre, de «parapluie», à 220 organisations locales (paroisses, mouvements civiques, culturels, groupements ethniques, etc.). Financièrement, c'est la communauté locale -les entreprises, les paroisses, les particuliers- qui la porte. Dans un budget annuel qui, en 1970 et en 1971, était de l'ordre de 55000 à 60000 dollars, la moitié des recettes venait des entreprises du secteur. Ce budget permet de financer trois à quatre permanents. Sans les bénévoles, l'organisme serait incapable de faire le poids dans un quartier de 150000 à 200000 habitants. La disproportion serait trop grande.

Pour comprendre la NCO et ce qu'elle veut faire, il faut en effet connaître son implantation et savoir au moins sommairement dans quel contexte, géographique et social, elle évolue.

Le schéma directeur d'aménagement et de développement de Chicago (*The comprehensive plan of Chicago*, publié en décembre 1966) divise l'agglomération, qui comptait, en 1970, 3,3 millions d'habitants dont 1 million de Noirs, en seize unités géographiques. L'une d'elles, à trois ou quatre

kilomètres du Loop, le centre administratif et commercial de la ville sur le bord du lac Michigan, est le «Northwest area»¹ qui se caractérise par la proximité du centre, une forte densité de population, la présence d'industries, d'excellents moyens de communication tant vers le Loop que vers l'aéroport ou l'extérieur de la ville.

C'est un quartier ethniquement très mêlé -un dentiste, voisin de la NCO, comptait douze nationalités différentes dans sa clientèle-, mais traditionnellement dominé par des Polonais. Depuis les années cinquante, il a commencé à bouger et à perdre sa population (300000 habitants encore en 1971), du fait des nombreuses migrations de familles ou de groupes.

C'est aussi un quartier très convoité, tant par les industriels pour leurs usines ou leurs entrepôts, que par les classes très aisées de Chicago qui veulent en faire un nouveau lieu de résidences de haut standing. En attendant, quotidiennement, c'est l'un des points de chute des Mexicains et des Porto-Ricains (des Chicanos, des Latins, comme on dit) qui viennent à Chicago. Maison par maison, ils disputent la place aux Polonais. Les Noirs, quant à eux, ne sont encore que très minoritaires dans leurs petits îlots que personne d'autre ne fréquente. Mais, de l'avis de certains animateurs, si le quartier se dégrade vite, dans dix ans ils seront les plus nombreux.

Toutes ces données -un projet municipal de rénovation urbaine à base d'expulsions, de démolition et d'implantation de nouveaux habitants; l'amertume des vieux Polonais; la turbulence et parfois le désespoir des Latins; les convoitises des puissants de Chicago qui viennent de découvrir que ce quartier est l'un des plus riches en atouts dans la ville- font du «Northwest area» l'un des secteurs où le phénomène de *changing neighborhood* (quartier en transformation) est le plus aigu. Dans les pages qui suivent, nous en parlerons souvent.

C'est au milieu de ces luttes et de ces incertitudes, qui provoquent et traduisent l'ébranlement très profond d'un quartier, d'une communauté locale, que travaille la NCO.

¹ L'université de Chicago et le quartier de Woodlawn, dont il est plus d'une fois question dans *Rules for Radicals* font partie du « Near South» et, pour Woodlawn, du « South East» également cf. carte p. 251.

Elle le fait pauvrement, certes, car le budget, nous l'avons dit, ne permet de payer que trois à quatre salariés, mais les bénévoles, pendant l'été 1971, furent nombreux. Vingt à vingt-cinq personnes, suivant les moments, se mirent à la disposition de Shel Trapp; des éducateurs, des architectes, des chômeurs, des clercs, des élèves d'écoles de travail social.

Le but visé par tous ces animateurs était simple; sauver le quartier, empêcher qu'il ne devienne un jour un ghetto, redonner espoir et dignité à ses habitants, obliger Polonais et Latins à apprendre l'entraide puis la coexistence.

Les méthodes à mettre en œuvre par chacun n'étaient pas plus compliquées: pour faire son métier d'animateur, il faut être dans la rue, discuter avec les gens, découvrir ce qu'ils veulent, ce que sont réellement leurs problèmes, et alors les organiser autour de ces questions. Fondamentalement, il s'agit d'être avec eux et de les aider, en se battant et célébrant leurs victoires, à triompher des situations injustes et frustrantes dans lesquelles ils s'enlisent.

Voilà pour le travail de chacun. Shel Trapp, lui, eut à prévoir le quadrillage du quartier -quatre à dix rues par animateur- et à suivre l'évolution de chacun: il était le patron qui commandait et le maître qui enseignait. On savait qu'il avait été pendant des années le meilleur travailleur de rue de Chicago.

Nous parlerons plus loin de ses méthodes et de ses réunions-bilans, ces réunions de direction où deux ou trois fois par semaine, de 22 h 30 à 2 ou 3 heures du matin, il passait tout au crible et mettait à tour de rôle ses animateurs sur la sellette.

Mais avant cela, nous allons présenter un ensemble de faits, de situations, d'initiatives, qui témoignent de la vie réelle d'une organisation communautaire et des possibilités de mise en application des méthodes d'Alinsky par une équipe qui ne vécut, aussi étoffée, que pendant trois mois.

*Un procès populaire
à la veille du «Bastille Day» (13 juillet 1971)*

Le quartier n'avait guère été touché par l'incendie qui ravagea Chicago en 1871. Beaucoup d'immeubles conservaient leur vieille structure de bois. Peu d'entre eux avaient été reconstruits. Pour les propriétaires immobiliers, ces immeubles étaient d'un bon rapport: sept ou huit grands appartements par immeuble, un minimum de 70 à 80 dollars de loyer par mois, aucun frais d'entretien. Pourquoi y dépenser de l'argent puisque les locataires -surtout lorsque les Porto-Ricains remplaçaient les Polonais- prenaient de moins en moins soin du logement? Frank Saleson possédait huit immeubles dans le quartier, environ soixante appartements, tous des taudis. Il ramassait à peu près 2 millions et demi d'anciens francs par mois, et pouvait ainsi payer son propre loyer dans l'immeuble de très haut standing qu'il habitait, à quatre kilomètres de là, sur le bord du lac, près du centre commercial, administratif et culturel de la ville; ce loyer s'élevait à l'époque à 8000 F par mois. Saleson n'était pas seul de son espèce, mais c'est de lui que l'on parlait le plus dans le quartier. C'était un *slum landlord*, un propriétaire de taudis, ou encore un *absentee landlord*, un propriétaire qui habitait ailleurs et se souciait donc peu de voir ses immeubles et l'environnement se dégrader, si pendant quelques années encore il en tirait des revenus. Sans doute, les bâtiments seraient un jour inhabitables et ce serait une autre histoire: Saleson disparaîtrait sans laisser de traces, quitte à changer lui-même de logement, et ses immeubles voués à la démolition resteraient tels quels, domaines de jeux et d'accidents pour les gosses du voisinage, risques permanents d'incendies pour les maisons voisines. Nous reparlerons de ce problème des immeubles à détruire, signe le plus net de la transformation d'un quartier en ghetto.

Face à un propriétaire de taudis, l'objectif de la NCO était de faire en sorte qu'il répare ce que la loi lui demandait de tenir en état. La marche à suivre était simple: pour bien connaître la question, l'animateur rencontrait tous les locataires et cherchait à obtenir d'eux qu'ils acceptent d'aider celui ou ceux d'entre eux qui avaient pris l'initiative de faire pression sur le propriétaire. L'idéal était de pouvoir visiter complètement l'immeuble et d'établir alors la liste de toutes les «violations au code des habitations». Ce serait le *facts sheet* (constat), principal argument contre le propriétaire. Plus rarement, on pouvait prendre quelques photos, non pas d'une chasse d'eau qui ne marchait

pas, mais par exemple d'une fenêtre très endommagée ou d'un buffet rongé par les rats. Si une réunion publique s'imposait, rien ne vaudrait ces photos pour créer le climat propice à obtenir gain de cause.

On connaissait toujours le nom du propriétaire ou, à défaut, celui du cabinet d'affaires ou de la banque qui gérait les titres de propriété. Cela ne suffisait pas, il était indispensable de savoir où travaillait et où habitait ce propriétaire. Cela demandait une enquête, parfois une filature, menées par l'un ou l'autre des responsables de la NCO.

C'était alors la prise de contact: parfois une simple discussion suffisait; le plus souvent, il fallait se battre pour obtenir que le propriétaire rencontre ses locataires chez eux lors d'une réunion publique. L'arme la plus simple et la plus efficace était le «piquet»: un groupe de locataires et d'amis -races mêlées si possible: Blancs, Noirs, PortoRicains-, accompagnés de clerks, vrais ou faux, mais toujours en costume, se rendait au domicile ou au lieu de travail du propriétaire attaqué. Sur place, on terminait les pancartes: «Tu es un salaud», «Pourquoi fais-tu à nos enfants ce que tu ne voudrais pas qu'on fasse aux tiens», «Cesse de détruire notre communauté» etc., et la ronde commençait sur le trottoir; devant le bureau, autour de la maison ou du pâté de maisons (*le block*). Tout dépendait de l'importance du piquet et de la disposition des lieux. La ronde pouvait durer une ou deux heures. Pendant ce temps, quelques membres du piquet distribuaient les tracts alentour, ou chez les voisins s'il s'agissait d'un quartier résidentiel, et le tract se faisait confidentiel: «Vous savez, votre voisin, Mr Saleson, est moins honnête que vous ne croyez. C'est un *slums owner* (propriétaire de taudis) et il se fait 2 millions et demi par mois chez nous sans vouloir réparer ses taudis. Aidez-nous à le convaincre d'être plus correct.»

Le premier mouvement des voisins était souvent de vous ignorer mais dès que vous leur parliez des revenus cachés du propriétaire en question, leurs visages s'épanouissaient: «Ah! ce salaud, il se fait tout ce fric de plus que nous!» On pouvait être sûr qu'à la première occasion, l'homme visé se verrait interpellé: «Dites donc, l'ami, on n'a pas acheté ici pour se faire envahir à cause de vous par des Noirs. De deux choses l'une, ou vous réglez vos problèmes avec ces gens ou vous vous en allez.»

S'il s'agissait d'un quartier d'affaires ou d'une rue commerçante, les tracts étaient plus sobres, mieux rédigés -c'était plutôt le cas lorsqu'on attaquait des agents immobiliers malhonnêtes-, et on les distribuait aux automobilistes qui ne manquaient pas de ralentir en devinant un piquet et cherchaient à savoir «qui était le con qui se faisait coincer cette fois-ci».

Ronde de piquet et tracts allaient de pair. Au bout d'un moment tout s'arrêtait et une petite délégation de quatre ou cinq personnes entraînait présenter ses griefs au propriétaire et exiger de lui qu'il vienne à la confrontation publique ou qu'il signe tout de suite un accord amiable par lequel il s'engageait à tout réparer en quinze jours, un mois ou trois mois. Ce point était fondamental: avant d'organiser un piquet, les responsables, les animateurs devaient savoir ce qu'ils demandaient; le texte de la négociation, ils devaient l'avoir en poche et ce texte devait être bien mesuré: pour gagner, et donc pouvoir célébrer une victoire, il ne fallait exiger que du possible.

Les piquets importants, ou qui n'étaient pas improvisés -comme dernier recours- à la fin d'une réunion tournant à l'échec, étaient annoncés à l'avance et se déroulaient souvent en présence de journalistes et de policiers qui donnaient à l'affaire la publicité que souhaitaient les responsables et en contrôlaient la légalité. Bien entendu, il n'était jamais question de sortir de la légalité. Le piquet, s'il respecte certaines règles de fonctionnement, est autorisé par la loi américaine. En le pratiquant on ne troublait pas un sacro-saint «ordre public».

Fin juin 1971, les animateurs qui tous les jours quadrillaient le quartier de la NCO se rendirent compte que la question des taudis préoccupait de plus en plus de gens. Il fallait à nouveau frapper un grand coup et préparer une sorte de procès populaire. D'une façon systématique, pendant deux semaines, ils entrèrent en relation avec le plus possible de locataires de taudis et obtinrent d'eux l'autorisation de répertorier les violations au code des habitations. Vingt-deux immeubles, appartenant à treize propriétaires, furent ainsi examinés. Ce ne fut pas toujours facile: Saleson, l'homme des huit immeubles, faisait lui aussi pression sur certains locataires qui refusèrent de s'engager. Mais un prêtre texan, bâti comme un docker, toujours en clergyman, stagiaire à la NCO, eut cette fois-ci un rôle déterminant:

d'une voix douce il sut convaincre les familles, les unes après les autres, que c'était parfois simple d'obtenir justice quand on se mettait ensemble. Lui même était un peu gêné -comme bien des membres des nombreux clergés américains- par les méthodes d'Alinsky: le conflit, la pression sur les personnes, parfois la calomnie ou la haine lui semblaient des moyens douteux. Mais il revint différent de ces tournées de taudis: un après-midi, en particulier, où il faisait très chaud et humide -un temps «collant»-, il eut bien du mal à parvenir par les escaliers de bois de l'arrière d'un vieil immeuble à l'appartement du quatrième où habitaient une jeune dame et ses quatre enfants. Deux chiens empêchaient qu'on y monte et ce n'est qu'au bout d'un moment que la mère de famille -trente-cinq ans peut-être, elle en paraissait cinquante-cinq- reconnut par l'entrebâillement de la porte le col blanc du clergyman et accepta de rappeler ses chiens. Elle reçut le Texan et son collègue dans une cuisine encombrée: trois réfrigérateurs dont deux ne marchaient plus, un grand buffet aux tablettes rongées, à un mètre du sol, par les rats. Elle écouta tristement, tandis que les enfants venaient progressivement s'agripper autour d'elle. Elle ne répondit rien. L'atmosphère était lourde. Tout le monde avait soif. Soudain, elle ouvrit la porte du bon réfrigérateur et les deux animateurs lui furent reconnaissants de penser à leur offrir un verre d'eau -dans les quinze appartements précédents personne n'y avait songé. C'est un sachet transparent qu'elle prit et déposa sur la table: quatre rats congelés qu'elle voulait montrer au propriétaire lorsqu'il passerait prendre le montant du loyer. Les rats près des gosses, la mère ne pouvait mieux l'expliquer. C'était terrible et semble-t-il sans espoir, mais les rats serviraient. La mère accepta avec résignation de venir à la réunion si d'autres y allaient.

Il fallut alors convaincre Mr Saleson. Il refusa de rencontrer le Texan en tête à tête. Celui-ci organisa aussitôt un groupe d'une trentaine de personnes -races mêlées, gens bruyants, si possible des soutanes, on connaît la technique- qui, un soir, mirent des tracts dans tous les ascenseurs et à toutes les portes d'appartements de l'immeuble. Mr Saleson eut droit, lui, à un sachet de rats devant sa porte. L'astuce était trouvée: les rats étaient utiles. On le vit lorsqu'un officier de police, alerté par des voisins, se heurta au prêtre texan: «Vous, monsieur l'Officier, qui avez du prestige, vous devriez nous aider. Ce

qu'on veut est juste. Regardez ces rats. Allez dire à Mr Saleson d'accepter de venir à notre réunion.»

On ignore ce qui se passa, mais le lendemain matin, Mr Saleson - qui trois semaines durant avait refusé le contact- téléphona de lui-même à la NCO et annonça qu'il acceptait l'invitation pour le 13 juillet.

Cela ne s'appelait évidemment pas un procès populaire. C'était même une réunion régulière de la NCO, un *Senate*, dont la particularité cette fois résidait dans la rubrique «discussion sur le logement».

Mais personne ne s'y trompait. Une assistance de deux cents personnes -pour la plupart d'origine mexicaine ou porto-ricaine- aussi bruyantes que trois mille Bretons. Un président de séance, debout à la table, maillet de présidence à la main; neuf invités -les autres propriétaires n'étaient pas venus- assis face au public à la droite du président; et, derrière l'assemblée, les animateurs, des policiers, des journalistes. Une ambiance bon enfant dans cette salle paroissiale, quelque chose d'une distribution de prix ou de médailles. Dans la salle circulaient des documents: des *facts sheets*, des photos (aussi bien des taudis que des maisons des invités).

Les premiers points de l'ordre du jour furent tout juste mentionnés et l'interpellation des propriétaires de taudis commença. C'était normalement une discussion, mais en fait, ils se comportaient comme des accusés. A l'appel de leur nom, ils se levaient. Un membre de l'assistance -de préférence une femme d'un certain âge, un peu hystérique, c'est plus efficace- se levait aussi et attaquait, preuves à l'appui. Cela pouvait durer longtemps mais en général des cris interrompaient la procédure: «Ça suffit, signe maintenant, signe, signe!» Le président acquiesçait, remerciait très gentiment celui ou celle qui avait présenté le cas et proposait au propriétaire interpellé de signer un texte rédigé à l'avance, par lequel il s'engageait à tout réparer, dans un délai de trois mois, ce que la loi exigeait des propriétaires. Mr Saleson n'accepta pas facilement, mais une petite fille lui apporta un nouveau paquet de rats congelés qu'elle déposa sur une table devant lui. Alors il signa et quitta la salle sous les applaudissements des spectateurs. Trois mois plus tard tous ses appartements avaient été remis en état.

Ce soir-là, sept des neuf propriétaires présents acceptèrent de signer: les réparations étaient gagnées pour plusieurs dizaines d'appartements de ce quartier qui se dégradait. C'était la veille du «*Bastille Day*», la victoire fut copieusement fêtée à la NCO. Quelques excès de boissons faillirent tout gâcher quand, à la question d'un meneur porto-ricain: «Toi, le Français, que penses-tu de nos méthodes?», celui-ci répondit: «Je viens de découvrir ce qu'ont pu être certains procès staliniens, hitlériens ou chinois.» Une bagarre s'ensuivit, puis une discussion houleuse jusque tard dans la nuit. A 9 heures du matin, tout le monde reprenait le travail à la NCO.

Cette affaire du procès populaire compta beaucoup en 1971 dans l'histoire du quartier, telle du moins qu'on la percevait à la NCO.

Il s'agissait en effet d'un domaine d'intervention majeur pour la survie du secteur: ce sont les maisons qui sont d'une certaine façon la communauté locale. Laissez-les se détériorer, laissez des étrangers au quartier en tirer des bénéfices sans contrepartie, laissez-les spéculer, et le cercle vicieux commence: en deux ans une rue devient un embryon de ghetto, à la limite un «domaine sans loi».

Le jeu, décrit plus haut, des propriétaires de taudis n'était pas le seul. Il y avait aussi les mensonges, les spéculations de certains agents immobiliers, «entreteneurs de panique», les gestes des arsonistes (incendiaires criminels), le refus de la mairie de Chicago de détruire des immeubles abandonnés, où les accidents étaient fréquents. De bien des manières, la question du logement préoccupait constamment ceux qui cherchaient à éviter la déstructuration de la communauté locale.

Quelques démêlés avec des agents immobiliers

A vrai dire, autour de la NCO, la campagne des gens de langue espagnole pour leurs logements avait commencé dès le printemps.

Ainsi l'un des sous-groupes de la NCO prit l'habitude en avril de réunir chaque mardi soir une centaine de personnes et d'inviter à ces réunions (de gré ou par pression) un agent immobilier installé dans le voisinage et à qui l'on pouvait reprocher d'avoir trompé tel ou tel habitant, présent à la rencontre. Ce pouvait être par exemple en vendant une maison «entièrement remise à neuf» où il fallait

entreprendre aussitôt pour 3000 dollars de travaux. La réunion se déroulait généralement en espagnol, éventuellement traduite en anglais pour l'invité. Une discussion réelle s'engageait. Le but visé par les organisateurs était le remboursement par l'agent immobilier de tout ou partie de ce que lui réclamait la famille avec laquelle il avait traité. A chaque fois, pendant huit semaines, ils eurent gain de cause, et obtinrent le remboursement de sommes allant de 3000 à 15000 francs. Par la suite, plusieurs sous-groupes se lièrent pour embaucher un conseiller juridique bilingue au service de la population de langue espagnole récemment implantée.

Dans ces réunions il s'agissait d'obtenir réparation pour des injustices. Les réclamations des plaignants ne pouvaient donc être arbitraires. Un soir, par exemple, le public refusa d'appuyer totalement l'un des siens. Celui-ci accusait l'agent immobilier de lui avoir menti quant à l'état de l'appartement qu'il avait loué par son intermédiaire. Sur ce point il eut gain de cause. Mais il voulut également faire admettre que le loyer était trop élevé, et l'assistance refusa de le soutenir jusque-là. Ce n'était plus l'affaire du groupe, de la communauté locale: le montant de tel ou tel loyer ne mettait pas en danger l'équilibre et la survie du quartier; c'était l'affaire de chacun de savoir ce qu'il voulait ou pouvait payer, tandis que c'était l'affaire de tous que les contrats ne fussent pas frauduleux et que les maisons fussent maintenues en bon état.

Le travail contre les entreteneurs de panique fut plus difficile. Ces «*panic-peddlers*» ne fraudent pas forcément lors d'un contrat comme dans le cas précédent, mais ils peuvent saccager rapidement tout un quartier en y provoquant des réflexes de peur et de fuite. Vous possédez une maison de 40000 dollars dans un quartier qui vous plaît, où l'on peut réellement parler -comme le souhaitent nombre d'Américains- d'une «communauté locale». Un jour, un agent immobilier se présente et vous propose d'acheter la maison à 35000 dollars. Surpris, vous répondez: «Veuillez m'excuser, je ne comprends pas, ma maison n'est pas à vendre, et d'ailleurs, elle vaudrait 40000 dollars.» -«Hier, monsieur, c'était vrai, mais aujourd'hui vous vous trompez: votre maison ne vaut plus que 35000 dollars, demain on vous en offrira 30000.» -«Que se passe-t-il?» -«Depuis vingt-quatre heures, votre voisin est un Noir.» Présenté ainsi, l'argument a souvent suffi. Et

l'agent immobilier revendait votre maison 45000 dollars à une nouvelle famille noire, puis allait entreprendre un autre habitant de la rue.

Il n'est pas surprenant que le *Chicago Tribune* du 8 août 1971 ait titré un article sur les gros enjeux des entrepreneurs de panique; «*Crisis Neighborhood: the story of fear and greed*» (La crise des quartiers urbains; l'histoire de la peur et de la cupidité). Et c'est la pancarte *For Sale* (à vendre) qui symbolisait aux yeux de beaucoup la situation de crise qui affectait un nouveau secteur.

Que pouvait faire la NCO? Tout simplement mobiliser le plus possible de gens et organiser des piquets devant les bureaux ou les logements des agents immobiliers visés. Action bien classique par conséquent. Mais le contenu de la négociation l'était moins. Sans doute s'agissait-il encore d'obtenir la signature d'un engagement, mais cet engagement n'était rien moins que l'acceptation d'une restriction des possibilités professionnelles des agents immobiliers ¹:

Je soussigné, X., agent immobilier, 70 avenue Sheridan, m'engage à ne pas proposer d'acheter ou de vendre des maisons soit directement soit par l'un de mes employés, par lettre, par téléphone ou de vive voix, dans le quartier de la NCO délimité par Fullerton au nord, Chicago River à l'est, Lake Street au sud et Kedzie à l'ouest.

Je m'engage aussi à ne pas afficher l'inscription «à vendre» sur les maisons sur lesquelles j'ai déjà la main dans ce quartier.

Cet engagement lie mon agence pour une période de trois ans à compter de la date de signature.

Il n'était pas facile d'obtenir la signature de tels papiers, qui engageaient réellement les agents immobiliers. Les journaux donnaient en effet une publicité à ces accords, et dans des professions basées essentiellement sur la confiance en la parole et en la signature,

¹ A vrai dire, les choses sont un peu moins simples. Tout propriétaire occupant sa propre maison pouvait faire enregistrer officiellement par la Commission des relations humaines de la mairie de Chicago une demande de « non-sollicitation » par des agents immobiliers. La commission, transmettait cette exigence à toute la profession qui se voyait ainsi interdire par la loi d'entrer en contact professionnel avec le propriétaire concerné. La NCO, dans ses démarches, cherchait à généraliser en partie ces dispositions.

on ne pouvait ensuite faire fi d'un engagement qui, pour être public, n'avait pourtant rien d'officiel.

En juillet 1971, il fallut à trois reprises, la même semaine, «piqueter» dans un beau quartier les bureaux principaux d'un très important agent immobilier de Chicago qui avait installé plusieurs, sous agences dans le secteur de la NCO et s'y conduisait en entreteneur de panique. Par moments, le spectacle fut assez impressionnant: on pouvait voir les vingt ou vingt-cinq clients qui négociaient à l'intérieur de l'agence s'intéresser brusquement à la ligne de piquet qui tournait sur le trottoir et exhibait ses pancartes: «Ne traitez jamais avec lui: il n'est pas vraiment honnête», «Tu es un salaud», «Pourquoi venir détruire notre communauté?». Pour beaucoup d'entre eux cela suffisait à faire reporter une éventuelle négociation. Malgré cela, malgré la publicité des journaux et les tracts distribués aux automobilistes dans la rue -l'une des grandes artères de Chicago-, l'agent immobilier ne cédait pas, il refusait de signer l'accord amiable. Les animateurs décidèrent alors d'utiliser une autre carte: au lieu de retourner à la NCO après le troisième piquet, ils conduisirent leurs cars dans une banlieue résidentielle paisible et firent piqueter la maison des parents de l'agent immobilier (quelques jours auparavant, ils avaient découvert leur adresse). On dit que l'un des vieux s'en trouva mal. Toujours est-il qu'aussitôt prévenu par téléphone, l'agent proposa de signer le fameux papier. Cette victoire fut fêtée. Elle comptait d'autant plus que d'autres agents immobiliers, moins puissants que celui-ci, prirent peur des représailles possibles d'une population qui, à l'occasion, savait s'organiser.

La NCO pouvait ainsi apparaître comme une sorte de PC, de poste de commandement, pour une guérilla permanente contre des hommes de profit qui spéculaient sur la dégradation du quartier. Les méthodes peuvent surprendre, il est sûr qu'elles avaient leur efficacité. Mais des quelques faits relatés dans les pages précédentes, il ne faudrait pas conclure que la NCO se battait contre tout et tous. Elle voulait libérer le quartier -au moins ses habitants les plus vulnérables et les plus agressés- de la panique et de la peur; elle souhaitait en même temps leur redonner le goût de se défendre ensemble et d'y gagner une nouvelle dignité et de bons souvenirs. En cela elle était soutenue par bien des institutions ou des notables: la lutte contre les entreteneurs de

panique, contre certains agents immobiliers, recevait l'assentiment d'autres agents immobiliers qui souhaitaient moraliser la profession et trouvaient anormal que certains d'entre eux aient pu tant spéculer qu'ils aient été obligés de transformer leurs propres maisons en véritables blockhaus -de luxe bien sûr-, par crainte de représailles, individuelles celles-ci et non contrôlées par une organisation. Cette lutte était également soutenue par la plupart des Églises, en majorité catholiques dans ce quartier polonais et espagnol, qui prêtaient les vieux cars des paroisses pour permettre le transport des «troupes», qui annonçaient même au prône les manifestations prévues et organisaient la diffusion des tracts à la sortie des offices religieux. Utilisant pour défendre les *have-nots*, les plus démunis, une stratégie du conflit qui n'avait rien de confortable et flirtait constamment avec l'excès, la NCO n'en restait pas moins l'organisme fédérateur de 220 associations civiques, religieuses, ethniques ou culturelles du quartier, qui pour la plupart ne se sentaient en rien révolutionnaires. Le radicalisme de la NCO ne l'empêchait pas de faire partie de l'*establishment* du quartier ou du moins d'être finalement cautionnée -et financée- par lui.

A la recherche des vrais responsables

Dans un quartier qui se dégrade, se «ghettoïze», sous l'action combinée d'une planification urbaine souvent aveugle et des habitudes de regroupements ou de discriminations d'ethnies ou de races, il existe tout un cycle des problèmes liés à l'habitat. Nous en avons perçu quelques phases, il reste à en voir le dernier stade.

On peut imaginer qu'au départ, le quartier est homogène, et somme toute assez paisible. Les groupes de gosses ne sont pas des gangs, les écoles publiques ne sont pas des lieux dangereux, les maisons sont correctement entretenues et la pancarte «à vendre» n'est pas automatiquement un détonateur social. Pour une raison quelconque -le hasard parfois, ou l'attraction qu'exerce ce quartier qui semble être une communauté¹-, des nouveaux venus se présentent: quelques familles

¹ Le mot n'a pas ici de signification morale ou mystique. Il désigne simplement une collectivité locale dont le fonctionnement et les institutions sont tels que l'ensemble peut survivre.

de Porto-Ricains ou de Mexicains dans un quartier polonais, quelques Noirs chez des Blancs.

C'est alors un moment crucial: les agents immobiliers ont tout loisir d'exploiter aussi bien les habitués du quartier, selon la technique du *panic-peddling*, que les nouveaux venus qui ne sauront pas discuter un contrat et auront pourtant besoin de logements. S'il en est ainsi, très vite les propriétaires d'immeubles en location -surtout ceux qui vivent ailleurs- en viendront à se désintéresser de leurs appartements. Ceux-ci se transformeront en taudis. Il est possible que des incendiaires criminels entrent alors en jeu: payés par des propriétaires qui espèrent bénéficier d'une prime de leur compagnie d'assurances, ils mettront le feu aux immeubles, habités ou non¹. De toute façon, ces immeubles seront progressivement abandonnés et une juridiction dépendant de la municipalité de la ville devra statuer sur leur destruction. Mais qui paiera les 2000 ou 3000 dollars nécessaires pour abattre les immeubles, si le propriétaire a disparu, si sa banque ne veut rien entendre, si la mairie de Chicago affirme, fin juin, que l'enveloppe annuelle prévue dans le budget municipal pour ce genre d'opérations est déjà entièrement utilisée? Apparemment, personne.

A trois cents mètres des locaux de la NCO, il y avait ainsi un bel immeuble de style, abandonné et complètement délabré. En trois semaines, en juin-juillet 1971, les pompiers durent y intervenir vingt-cinq fois. Le quartier fourmillait d'enfants, les parents avaient peur. On ignorait le nom du propriétaire, et la banque où étaient déposés les titres de propriété jouait son rôle d'écran. Les démarches répétées des pasteurs de l'église voisine n'avaient eu aucun effet.

Qui ne peut le moins parfois peut le plus. Les animateurs de la NCO quadrillèrent à nouveau le quartier pour repérer les immeubles à détruire. En quelques jours, ils en établirent deux listes: sur la première, dix immeubles pour lesquels la «Cour des Buildings» avait

¹ Dans Woodlawn, le fameux quartier noir de Chicago «organisé» par Alinsky, il y eut tellement d'incendies criminels durant l'été 1971 que la municipalité fut obligée d'assurer -avec la collaboration, assez paradoxale, d'un gang important, le «Black Peace Stone Nation»- la surveillance de nombreux groupes d'immeubles menacés par les incendiaires criminels. Un travailleur social qui y vivait a témoigné qu'il avait préparé près de son lit une valise contenant les affaires à sauver en cas d'incendie, et que, chaque soir, c'était l'angoisse. En juillet 1971, le *Chicago Daily News* publia une série d'articles sur le «*Blitz of Woodlawn*» (les raids sur Woodlawn).

ordonné une démolition; sur la seconde, onze immeubles qui attendaient la décision de la Cour. Une réunion eut lieu le 27 juillet dans une salle paroissiale. Un des responsables de la section «logement» des services municipaux y fut invité et accepta volontiers d'y venir. Pendant plus d'une heure, il fut littéralement assailli et plus d'une fois insulté par une assemblée de 220 personnes, passablement excitées. Il demanda alors la parole: «Même si ce n'est pas très agréable d'être ce soir votre interlocuteur, je me réjouis de votre dynamisme et je souhaiterais que d'autres quartiers, qui perdent leur identité et leur dignité, prennent exemple sur vous. Il est vrai que je participe aux prises de décision concernant ces immeubles dangereux, mais je ne représente que 10 % de la décision. En revanche, le juge K. à la «Cour des Buildings» représente 60 % ...»

Il fut interrompu par les animateurs qui suivaient la réunion: «Merci, cher monsieur. Quand êtes-vous libre pour accompagner notre délégation chez le juge K.? -Ce n'est pas possible. C'est un collègue.- Vous venez ou vous êtes notre ennemi et nous irons "piqueter" chez vous et chez vos parents.»

Le fonctionnaire accepta. La démarche eut lieu et le bâtiment aux 25 incendies fut démoli au cours de la semaine suivante. Ce fut la fête, dans la rue cette fois, et exceptionnellement on vit fraterniser des Porto-Ricains et les Polonais.

Pour les leaders locaux et les animateurs de la NCO, cette opération de recherche du véritable décideur était une leçon. Il fallait continuer. Le recensement des immeubles dangereux fut complété: en octobre 1971, 155 bâtiments étaient répertoriés et les démarches à la mairie reprirent. Finalement, le maire lui-même, Richard Daley, accepta de recevoir la délégation NCO, il vint se rendre compte sur place de l'état des lieux et s'engagea à trouver les fonds nécessaires. Les responsables de la NCO reconnaissaient en juillet 1973 que, dans ce domaine, l'action du centre avait été, au bout de quelques mois, une réussite complète: plus de 120 bâtiments furent détruits en quatre mois.

Le problème des écoles

Profitant de la présence de nombreux animateurs venus travailler bénévolement autour de lui, le *boss*, le patron, de la NCO avait décidé dès le printemps 1971 de donner la priorité à l'action près des Mexicains et Porto-Ricains. La plupart des problèmes touchant au logement les concernaient au premier chef et donnaient lieu à des initiatives dont finalement ils retiraient quelque nouveau pouvoir. Cela pourtant n'aurait pas suffi à les organiser en groupes de pression cohérents: les militants des groupes du style «défense des consommateurs» sont souvent fragiles. Donnez-leur satisfaction dans le conflit précis où leur intérêt personnel est engagé, et ils oublient ensuite de se mobiliser pour le voisin. C'est l'une des raisons pour lesquelles, Shel Trapp, le *boss* de la NCO, engagea tout son monde, début juillet, sur le problème des écoles qui accueillait les enfants espagnols. Écoles surchargées, où certaines classes se faisaient dans des salles d'eau ou dans des couloirs, écoles dangereuses où un gang pouvait intervenir pour corriger durement, à la porte de la salle de classe, un professeur qui avait sanctionné un élève membre du gang¹, écoles où les enfants de langue espagnole n'apprenaient même pas l'anglais et se voyaient pourtant octroyer de piètres peaux d'âne qui, du moins, leur feraient vider les lieux. Bref, dans bien des cas, une situation d'enfer.

La NCO prit une initiative assez inhabituelle: elle proposa à toutes les autres communautés de langue espagnole de Chicago de s'unir pour attaquer le responsable de ce problème en langage d'Alinsky, l'«ennemi» avec lequel il faudrait négocier utilement. La mobilisation des gens se fit sans trop de difficulté; un type de manifestation s'imposa presque de lui-même: ce serait une «parade», une sorte de défilé de carnaval, haut en couleurs, qui enchantait les Espagnols et où leur exubérance triomphait. La parade aurait lieu le dimanche 25 juillet, elle conduirait les gens vers les plages ou les pelouses bordant le lac Michigan -certains dimanches d'été 500000 personnes s'y bousculent. Après les discours d'usage et les distributions de tracts, les groupes se rendraient à l'appartement de l' «inspecteur d'académie»

¹ Voir plus loin les remarques sur le problème des gangs, c'est-à-dire des bandes de jeunes, dans le quartier.

(c'est-à-dire de l' «ennemi» dans cette affaire) pour exposer les griefs et obtenir des engagements précis.

Matériellement l'opération demanda pas mal d'efforts: toucher les intéressés, les persuader de venir, trouver les cars qui conduiraient au rassemblement, préparer les conférences de presse qui feraient savoir à l' «ennemi» qu'il serait «attaqué», alerter les chaînes de télévision et de radio.

Mais, finalement, rien ne fut plus difficile que de trouver l'argument pour lequel on se battrait: comment simplifier à l'extrême la situation, les griefs et les revendications pour que tous les manifestants soient mobilisés sur un seul slogan et que ce slogan soit au cœur de l'accord à négocier avec l'inspecteur d'académie? Il fallut y consacrer deux longues réunions de nuit à la NCO. Les animateurs, empêtrés dans les détails des situations concrètes qu'ils connaissaient bien, n'arrivaient pas à dominer la situation; Shel Trapp écouta pendant des heures puis proposa simplement: «Puisque les scolaires de langue espagnole représentent 10 % de la population scolaire de Chicago, nous voulons que 10 % des fonds fédéraux alloués aux écoles de la ville soient affectés aux communautés espagnoles.»

La mobilisation fut une réussite. Quelqu'un eut l'idée de transformer la parade en défilé d'enterrement en imaginant un immense cercueil noir, porté par des gens en soutane, avec l'inscription suivante en capitales: «Voilà où vous nous obligez à conduire l'éducation de nos enfants.»

L'inspecteur d'académie n'était pas chez lui, c'est un de ses adjoints qui accueillit les manifestants. Il ne s'engagea pas sur «la possibilité des 10 %», mais accepta pour son patron une réunion qui se tint quatre jours plus tard à la NCO. Cette réunion regroupa 400 personnes; la langue utilisée fut l'espagnol, on traduisit en anglais pour l'inspecteur d'académie; il signa la proposition des 10 %. Après cela, des équipes se mirent au travail -parents, professeurs, fonctionnaires- pour voir ce qui reviendrait effectivement à chaque école. .

Shel Trapp expliqua ensuite qu'il faut savoir négocier simplement et ne jamais faire perdre réellement la face à quelqu'un dont on attend qu'il négocie avec vous.

L'emploi

Le troisième volet de l'action dans les milieux de langue espagnole vivant autour de la NCO était celui de l'emploi. Un tiers, disait-on, des hommes n'avaient pas de papiers d'immigrants et ne pouvaient donc trouver du travail. Le système français des contrats de travail qui légitiment a posteriori la présence d'un étranger n'a pas cours aux États-Unis. Curieusement, c'est la naissance d'un enfant sur le sol américain qui vous rachète d'y être venu en fraude pour travailler.

La NCO n'avança guère sur ce point durant l'été 1971. Les animateurs réussirent simplement à mettre en relation des responsables syndicalistes et des groupes de chômeurs pour obliger les premiers à ne pas oublier ces sous-prolétaires qui n'étaient pas leurs mandants. L'année suivante, les résultats furent plus conséquents: formation professionnelle de 400 travailleurs du quartier, placement de 2500 dans des industries locales, gain de 500 nouveaux postes dans d'autres quartiers pour des résidents de langue espagnole.

Bilan de la saison pour la communauté espagnole

La multiplication de ces opérations pour le logement, les écoles ou l'emploi entraîna l'émergence de quelques leaders de langue espagnole et impressionna l'opinion publique. Durant l'été, les journaux de Chicago, le *Chicago Tribune* et le *Chicago Daily News*, en rendirent compte plus d'une fois. Le fait le plus significatif à cet égard fut une série d'articles du *Daily News*, à partir du 31 juillet 1971, sur les Espagnols de Chicago, les Latins comme on dit, «cette communauté que personne ne connaît et qui à son tour s'est lancée à la poursuite du grand rêve américain». Les articles étaient rédigés en espagnol et en anglais. La série s'ouvrit sur un article «à la une» prenant autant de place que le récit des premières utilisations de véhicules sur la lune (c'était l'époque d'Apollo 15). Phénomène intéressant mais en même temps déconcertant: la signification politique apparente d'un travail social mené à la manière d'Alinsky n'avait rien de révolutionnaire: par ses actions, par ses nouveaux leaders, par ses exigences, une nouvelle

minorité ethnique s'intégrait à la vie publique de Chicago et les mass media le reconnaissaient officiellement. Par le conflit, technique d'intégration sociale, les Latins se taillaient il leur tour leur place au soleil.

Les autres préoccupations de la NCO

Nous avons évoqué les opérations qui marquèrent le plus l'été 1971 à la NCO, mais ce n'est là qu'une part des programmes d'activités ou des préoccupations d'une organisation communautaire.

Quatre autres domaines méritent d'être signalés: l'un qui dans le secteur du logement se voulait plus classique et plus constructif; un second où l'on échouait à tout coup; un autre dont on parlait souvent mais où personne n'osait s'aventurer; un dernier enfin qui préoccupait chacun à titre personnel mais débordait le rôle spécifique de travailleurs sociaux dits «communautaires».

En s'y prenant suffisamment tôt, il était possible d'enrayer le cercle vicieux de la détérioration de l'habitat en imposant aux propriétaires de respecter le «code des buildings» et, plus largement, en créant dans le quartier un état d'esprit et des pratiques de respect des logements, tant du côté des propriétaires que des locataires. Si l'action commune se déclenchait trop tard, c'est à la démolition des immeubles -on l'a vu- qu'il fallait aboutir. On avait alors des terrains vagues qui très vite devenaient des dépôts d'ordures, dans ce quartier où les éboueurs ne passaient qu'une fois par semaine. Cette situation amena plusieurs animateurs à mettre sur pied, avec leurs gens, des journées de travaux publics: utilisant du matériel -pelles, brouettes, camions- prêté par les services municipaux, ils proposaient de temps en temps le nettoyage systématique de tous les terrains vagues d'une ou plusieurs rues. Peut-être était-ce essentiellement un type d'action éducative: le quartier est l'affaire de tous. Mais il était possible d'aller plus loin: une commission de la NCO, la «*Bickerdike redevelopment corporation*», se constitua comme une «arme».-disait-on-, un outil, permettant d'entreprendre la construction de maisons neuves, intégrées dans un système de location-vente, pour les familles du quartier. L'équivalent des «castors» français d'après la guerre. Ce type de travail, plus constructif que les piquets, était important à la NCO mais ne sollicitait

pas les animateurs de l'été 1971 avec la même intensité que le travail de rue auquel ils étaient affectés. Néanmoins l'inauguration, le 31 juillet 1971, de la première de ces maisons fut pour tout le monde, équipe technique du «*Bickerdike*» et animateurs, un grand événement.

Le problème pour lequel on se battait toujours en vain se situait dans la rue. De la mi-juin à la fin juillet 1971, il fit extrêmement chaud à Chicago et les animateurs de la NCO étaient assurés d'être sans arrêt sollicités par le problème des bouches d'incendie. Les gens avaient peur, cela se comprend. Dans ces vieux quartiers où le bois constitue le matériau de base de beaucoup de maisons, les incendies -même sans incendiaires criminels pour les provoquer- sont fréquents. On garde encore le souvenir d'émeutes qui, l'année de la mort de Martin Luther King, durèrent quatre jours, pendant lesquels les pompiers -pourtant présents- furent impuissants à circonscrire le feu: il n'y avait pas suffisamment de pression dans les canalisations pour alimenter les lances. Et l'on connaissait les coupables: tous les gamins du quartier qui dès 8 heures du matin, ne pouvant se rendre à la plage du lac, ne sachant pas fréquenter les piscines inutilisées du voisinage, s'amusaient à ouvrir les bouches d'incendie et à jouer dans l'eau à longueur de journée. Il n'y eut ni gros incendies ni émeutes autour de la NCO en 1971, mais à 9 heures du matin il n'y avait plus d'eau dans les maisons. Deux immeubles neufs de quinze à vingt étages, réservés aux personnes âgées, équivalents de certains de nos foyers-logements, étaient tous les jours le théâtre de scènes tragi-comiques: on voyait au sous sol dès 6 heures du matin un défilé de vieilles personnes venant prendre de l'eau, qui dans une bassine, qui dans une bonbonne ou quelques bouteilles, pour la remonter à l'appartement et en conserver une partie au réfrigérateur; c'était la seule façon d'en avoir pendant la journée. Dans les maisons voisines, c'était moins grave mais bien gênant pourtant: les cuisines, les salles de bains n'étaient pas alimentées. On avait parfois droit en contrepartie à des scènes de rue mémorables lorsque le soir rentraient les travailleurs ou que l'on préparait les dîners: les hommes en slip de bain se douchaient sur le trottoir, les femmes venaient s'y donner un shampoing; des ménagères, à leurs risques et périls, venaient chercher l'eau de la vaisselle, en s'écartant précipitamment si les adolescents des gangs voisins s'amusaient d'aventure à chronométrer leurs performances

automobiles, autour des pâtés de maisons, dans des rues pleines de fondrières transformées en mares.

Il y avait certes de quoi s'amuser et de quoi réfléchir. Les Polonais du secteur, en général plus âgés, accusaient les Latins de ne pas savoir éduquer et dresser leurs enfants. La réplique venait vite: «Vous, vous ne savez pas aimer vos gamins», et la mère de famille nombreuse vous expliquait dans son sixième sans eau: «Bien sûr, cela m'ennuie de ne pas avoir d'eau, mais au moins, je sais où sont mes gamins, là en bas dans la mare de la rue.»

Il reste que dans les réunions restreintes, pour deux ou trois rues, qu'animait presque chaque soir tout animateur de la NCO, la question revenait: que faire? Ce problème était clair, mais c'était aux gens eux mêmes d'imposer leur discipline chez eux, il n'y avait pas d'«ennemi» responsable de la situation. Plusieurs groupes firent bien appel à la police locale qui tenta un effort de surveillance, jusqu'au jour où deux policiers furent agressés par des jeunes gens qui venaient d'ouvrir une nouvelle bouche d'incendie et les blessèrent à coups de clé à molette. Cet épisode des policiers à l'hôpital marqua la fin des tentatives d'améliorer la situation.

A vrai dire, la question des bouches d'incendie n'était qu'un aspect presque mineur d'un problème beaucoup plus important: celui des gangs. Il y en avait plusieurs dans le quartier: les «*Latin Kings*», les «*Ashland Vikings*», les «*Playboys*» (qui n'avaient rien à voir avec la revue et le club du même nom), les «*Polish Vikings*», les «*Haddon Boys*», et d'autres encore. Ce n'étaient pas des gangs menés par des adultes, comme, dans le quartier noir de Woodlawn, le «*Black Peace Stone Nation*», véritable institution avec laquelle il fallait toujours compter. Ce n'étaient que des bandes de jeunes, turbulents, agressifs, agaçants, souvent violents. Le drame venait du fait qu'ils étaient armés et que pour une affaire de fille, que se disputaient par exemple deux «chefs» de seize ou dix-huit ans, ou pour une affaire de nouvelle rue à annexer au territoire dominé par le gang -leur «*Alsace-Lorraine*»-, les bagarres se déclenchaient vite, à coups de chaînes de vélo, de pierres, de couteaux et même de revolvers. Le film *West Side Story* nous a montré des images extraordinaires de ces bagarres de rues. En juillet 1971, deux gamins de seize et dix-huit ans furent ainsi tués au

revolver dans des combats de gangs, près de la NCO. La police; selon la presse du 4 juillet, reconnut que c'étaient les vingt et unième et vingt deuxième personnes à mourir à Chicago dans des combats de rues, entre gangs, depuis le début de l'année.

A la NCO on ne parlait que de réorganiser un quartier, de combattre ce qui le détruisait, de promouvoir ce qui lui donnait une vie. Les jeunes, spontanément, savaient de leur côté s'organiser, se mobiliser et se battre. Plus d'une fois, le boss de la NCO, Shel Trapp, envisagea une action auprès d'eux; il estimait qu'il serait difficile mais non impossible d'amener les gangs à travailler pour le quartier au lieu de le détruire. Jamais pourtant ce problème ne fut réellement abordé. Pour travailler auprès des gangs il fallait des gens solides et spécialement entraînés non pas les animateurs bénévoles de l'été 1971 -qu'à l'époque la NCO ne pouvait financer. Auraient-ils réussi? On ne peut le dire. Il est certain, en revanche, que c'est uniquement pour des raisons financières que dans ce domaine rien ne fut tenté.

Les bureaux de la NCO (1109 N. Ashland Av.) se trouvaient à deux cents mètres d'un important carrefour où se rejoignaient Ashland Avenue sur l'axe nord-sud, Division Street d'est en ouest et Milwaukee Avenue qui, en diagonale, s'éloignait vers le nord-ouest. C'était l'un des hauts lieux du trafic de la drogue à Chicago. On ne pouvait travailler dans la rue, comme animateur, sans se heurter constamment à ce problème en plus des autres: beaucoup de chômage, beaucoup d'alcool, une violence toujours possible et les drogués. Que faire? Sur ce point, Shel Trapp était formel: «Donnez tout votre argent, si vous le voulez, pour aider ceux qui accueillent et soignent les drogués, c'est votre affaire. Mais ici, à la NCO, cela ne nous concerne pas. Notre travail est de sauver une communauté, de restructurer un quartier qui part à vau-l'eau, de le faire en impliquant les habitants dans des manifestations où leurs intérêts sont engagés et en permettant à des leaders locaux d'émerger. Nous devons faire en sorte que notre peuple, ici, prenne ou reprenne son pouvoir. Vivre dans le quartier aura alors du sens. Mais ce n'est pas en aidant individuellement un malade que vous obtiendrez cela. Le trafic de la drogue n'est pas organisé ici, ce n'est pas ici que nous pourrions le désorganiser. Nous ne sommes pas des assistantes sociales, nous sommes des travailleurs

communautaires, des animateurs. A chacun son métier. Mais si vous êtes des cœurs sensibles, faites comme moi, donnez de temps en temps 10 dollars pour leurs bonnes œuvres.»

On ne peut terminer ce panorama -proche, parfois, de la caricature- des activités et préoccupations de la NCO, à l'époque de Shel Trapp, sans en rappeler les limites. Ce n'est qu'une tranche d'histoire de cette organisation communautaire, une période bien courte dans une atmosphère de surchauffe, bien insuffisante en tout cas pour rendre compte du rôle de la NCO pendant quinze ans dans un secteur urbain de 150000 à 200000 habitants¹. Tout au plus, peut-on dire que les actions engagées à cette époque ont illustré, davantage qu'à d'autres moments, les méthodes prônées par Saul Alinsky. C'est à ce titre qu'on les a retenues dans une introduction à *Rules for Radicals*.

Ce serait aussi une erreur de penser que la vie du quartier trouvait son meilleur reflet à la NCO. Comme ailleurs, vivre ici était souvent aussi simple qu'on peut l'imaginer, avec les ennuis et les satisfactions de chaque jour: il y avait le travail, la famille, le café, les jeux, l'hôpital, les magasins, la promenade du dimanche, le bon repas de fête, les mariages, les enterrements. Comme le contrôleur fiscal ne connaît que des fraudes, le médecin des maladies, l'animateur de la NCO ne voyait que les problèmes (les *issues*), les «ennemis à attaquer» et un quartier à sauver. Au total, contrairement à ce qui se passait à Woodlawn à la même époque, ce n'était pas tragique, simplement assez *exciting*. Néanmoins, l'avenir du quartier était en jeu et peu d'hommes, même les politiques, en étaient aussi conscients que les gens de la NCO.

3. SHEL TRAPP À LA NCO; SON RÔLE ET SES MÉTHODES: LES STAFF- MEETINGS

S'intéresser à la NCO et se laisser tant soit peu impressionner par le style ou le volume de ses activités et plus encore par la signification qu'elles semblent prendre dans un quartier, voilà qui amène à se poser

¹ Cf. Annexe 1.

la question: quelle est l'originalité de cet organisme, qu'est-ce qui fait la différence?

Il nous semble qu'on peut la percevoir à l'examen de quatre facteurs interdépendants que l'on distingue dans la vie de la NCO:

- une fonction à assurer,
- un type d'hommes,
- une conception inhabituelle mais très cohérente de l'action,
- enfin un ensemble de règles de comportement.

La fonction du boss à la NCO - Shel Trapp

Le maître du jeu, le garant de la qualité du travail accompli, était un homme dur et silencieux, solitaire à sa façon, qui ne quittait pratiquement pas les locaux du centre: Sheldon Trapp.

Formé par Tom Gaudette, disciple direct d'Alinsky et patron (*boss*) d'une autre organisation communautaire, Shel Trapp avait été pendant dix ans l'un des grands animateurs dans les rues de Chicago. A la NCO, la fragilité ou le manque d'imagination de son équipe le faisaient parfois éclater. Il parlait peu de lui, mais reconnaissait qu'il avait su porter simultanément dix à douze affaires avec autant de groupes différents. Le travail sur le tas lui manquait, mais il savait que pour lui c'était fini; il suivrait la même filière que des Alinsky ou des Gaudette: le travail dans la rue -la responsabilité d'une organisation communautaire- la création d'une école de formation d'animateurs¹.

Shel Trapp était «une sorte de franciscain qui aurait appris les techniques de management à la *Harvard Business School*». Un franciscain qui aurait également appris à jurer tous les trois mots, mais sa maturité émotionnelle -il se reconnaissait «névrosé»- faisait que jamais il ne se laissait envahir par l'irrationalité des situations qu'il affrontait. Il était en même temps très disponible et capable de

¹ Shel Trapp, remplacé par l'un de ses adjoints Don Elmer, a quitté la NCO en 1972, pour créer un centre de formation d'animateurs spécialisés dans les problèmes des luttes pour l'habitat. Cf. Annexe II, un aperçu du programme de base de ce centre de formation. En 1973, trois centres similaires se concurrençaient à Chicago: celui de Shel Trapp, celui de son maître Tom Gaudette, et l'IAF Institute créé par Alinsky, Shel Trapp cherchait à s'imposer et aurait souhaité à l'époque être invité par les syndicats français.

s'impliquer affectivement, d'une façon intense, dans les problèmes des groupes dont il était responsable.

Il accueillait un nouvel animateur en dix minutes: «Tu vas dans la rue, voici ton secteur, tu connais les gens, tu découvres avec eux un problème pour lequel ils peuvent se mobiliser et qui peut être l'occasion pour eux de s'organiser, tu les réunis, vous décidez obligatoirement quelque chose à la fin de la réunion et, de préférence, une démarche contre quelqu'un. Il faut réussir -donc ne pas être ambitieux au départ- et célébrer la réussite.

Après cela, le groupe existe, il le sait, et tu n'as pas le droit de le laisser mourir. D'ailleurs, on en reparlera deux fois par semaine aux réunions générales des animateurs.

Si tu as besoin de secrétariat, viens ici: il y a des machines à écrire, une ronéo, des téléphones, des listes d'adresses. Tu te débrouilles.»

Il faut être dans l'eau pour nager et il y a peu de chose à savoir à l'avance, il ne faut surtout pas perdre son temps à en bavarder avant de commencer. C'était la méthode de Shel Trapp, qui avait en horreur les comptes rendus ou bilans de projets.

C'est là un style de chef. Tout le monde l'acceptait à la NCO. Shel Trapp était ainsi le distributeur de l'action et le maître-artisan qui faisait apprendre. Il était aussi le responsable financier de l'association et se vantait volontiers d'avoir en trois ans épongé un déficit de 5000 dollars et constitué des réserves qui étaient de l'ordre de 15 à 18 % du budget annuel.

Mais ce ne sont pas ces aspects du travail de Shel Trapp qui en font l'originalité. Celle-ci n'apparaissait réellement qu'aux réunions de l'état-major, de l'ensemble des animateurs. Deux fois par semaine, parfois trois, mais alors la forme physique s'en ressentait un peu trop, les animateurs rentraient de leurs réunions de secteurs ou de leurs manifestations pour se retrouver à 22 h 30 dans les bureaux du centre. Il y avait rarement un ordre du jour particulier, il fallait tout revoir de la vie de l'organisation.

Toute l'attention se concentrait sur Shel Trapp qui interpellait chacun à tour de rôle:

- Walter, où en es-tu avec ton groupe d'Ukrainiens?
- Nous avons eu une réunion ce soir pour discuter de la situation des locataires dans l'immeuble de Mr K. On était une vingtaine. Plusieurs

avaient peur au début. Ils ont tout de même décidé de faire la liste des réparations à exiger et ils iront voir le propriétaire.

- On dit que ce type a plusieurs immeubles dans les rues voisines. Es-tu renseigné?

- Non.

- Ça ne colle pas. Il y a huit jours que tu traînes dans le même *block*. Il faut élargir. Si toi tu ne vas pas dans les autres blocks, personne ne le fera. Le problème du logement des Ukrainiens est plus large que ta petite équipe. Ne perds pas ton temps à discuter de leurs problèmes personnels, il n'y a rien à organiser à partir de là; envoie-les chez les prêtres et les assistantes sociales. Qu'est-ce que tu comptes faire?

- Aller voir les autres blocks, préparer une réunion plus large.

- Quel genre de réunion?

- La même que tout à l'heure, mais avec plus de monde,

- Non, tes vingt de ce soir auront l'impression de se répéter, de refaire la même chose, de bégayer. Il faut du neuf, du plus difficile, et ils raconteront aux nouveaux venus comment leur première action a été une victoire et a permis d'élargir aussitôt aux autres rues. Tes gens n'ont jamais su ce que c'était que de gagner et ensuite de le raconter aux autres. Ils ont cela à portée de la main, ne le leur enlève pas. Alors, qu'est-ce que tu vas faire?

- On peut inviter le propriétaire, Mr K., à venir, et lui demander de signer devant tous l'engagement à réparer ses appartements. Ce serait peut-être mieux que d'aller le voir chez lui pour discuter en petit comité.

- Évidemment. Ce type est un salaud puisqu'il se fait du fric dans notre quartier et qu'il contribue à sa dégradation. C'est cela un *absentee landlord*, lui il vit ailleurs. Il vaut mieux l'attaquer dans une réunion publique que de discuter poliment chez lui. Le résultat ne sera peut-être pas différent pour les appartements, mais pour tes gens ce sera une fête. Ils découvriront qu'ils ont du pouvoir et que lorsqu'on a du pouvoir on se heurte toujours à d'autres qui en ont aussi et qu'il faut négocier. Et puis, dans ces réunions, faites qu'il y ait de la controverse. Les réunions sages ennui les gens: 50 la première fois, 30 la seconde fois. Si cela se dispute, les 50 deviendront 70. Mais, es-tu sûr que ce soit un bon cas? As-tu vu les appartements? Est-ce que les

détériorations ne sont pas le fait de certains locataires? Si c'est le cas, ne t'occupe pas d'eux, mais uniquement de ceux qui ont de bonnes raisons -aux yeux de la loi de l'État de Chicago- d'attaquer leur propriétaire. Ici, on ne travaille que dans la légalité. Si vous avez des ennuis avec la police, je ne vous connais pas. Mais, ce salaud de fils de putain de propriétaire qui esquinte nos gens, nom de Dieu, faites-lui payer la note. Alors, quand fais-tu ta réunion?

- Laisse-moi le temps de prendre les contacts, d'inviter le propriétaire. Dans huit jours.

- Trop tard. Dans toutes vos opérations il faut garder un rythme soutenu: au moins deux manifestations par semaine. On ne gagne rien en faisant une «parade» ou un piquet un dimanche, il faut aussi faire quelque chose le mardi et ensuite le jeudi. Ne laisse pas ton groupe mourir, maintenant que tu l'as fait exister. Fais ta réunion dans trois jours. Qu'est-ce qu'il te manque pour ta réunion?

- J'ai mon groupe de vingt. J'en trouverai peut-être autant dans les blocks voisins. Jamais je n'arriverai à la centaine et il nous faudrait bien cela.

- D'accord, on s'en occupe. (Un tour de table commence.) Bob, comment vas-tu faire pour venir avec quinze personnes à la réunion de Walter jeudi prochain? As-tu les voitures pour les transporter?

- Shel, ce n'est pas possible. J'ai une réunion à la même heure sur le problème du réfectoire de l'école. Le groupe est assez nombreux, mais il faut que j'y sois, ils sont encore novices. Et puis ce sont des Latins, ils n'aiment pas les Ukrainiens.

- Débrouille-toi, explique à tes gens que s'ils veulent un jour être soutenus par les voisins, même des Ukrainiens, ils doivent les soutenir eux aussi. Ils peuvent en désigner quinze. Et puis ce n'est pas plus mal que tu ne sois pas à ta réunion, tu ne t'es pas suffisamment occupé du leadership de ton groupe, il est urgent d'y penser. Il doit bien y avoir deux ou trois grandes gueules capables de mener la réunion aussi bien que toi. Laisse-les se débrouiller et retourne les voir le lendemain pour discuter de leurs méthodes. Alors, c'est réglé, tu en amèneras quinze et s'ils n'ont pas de moyen de locomotion, tu pourras toujours demander le car de la paroisse Saint-Boniface. Cela en fait cinquante-cinq. (Shel passe au suivant.) John, peux-tu nous amener une dizaine de ton groupe de Noirs?

- Oui, c'est possible, on n'a pas de réunion ce soir-là, et depuis le dernier piquet qu'ils ont fait à Highland Park ¹ avec des Polonais et des Latins, ils ont envie de recommencer.

- C'était une bonne chose. Toutes nos minorités ont besoin d'avoir l'occasion de livrer leur bataille, de savoir ce que c'est que de gagner, et de comprendre -de cette position de pouvoir- qu'il faut traiter avec d'autres minorités. Les minorités qui ne font que du folklore perdent leur temps. Elles doivent se battre avec les autres et parfois contre elles. C'est comme cela qu'elles apprendront qui elles sont, chacun pourra dire: «Je suis quelqu'un.» Utilisez les sentiments racistes. Une force conquise dans un combat qui utilise le racisme amène à la découverte que le compromis suit nécessairement: «Nous Noirs, forts, nous avons besoin des Blancs, et c'est pour cela que nous allons aider leurs piquets et leurs réunions.» C'est la seule façon de traiter concrètement les problèmes du racisme: il faut des situations précises d'affrontement, des reconnaissances de pouvoir et des marchandages de soutien mutuel. Tout cela c'est notre quartier.

(Le tour de table continue jusqu'à ce qu'on ait trouvé les cent personnes pour la réunion de Walter. Chacun doit maîtriser des techniques de mobilisation des gens de son secteur .You must know how to produce people.)

- Walter, c'est réglé pour ta réunion. N'oublie pas les journalistes et préviens aussi le commissariat. Tâche que ce soit le journaliste, Mr W., qui vienne. Il comprend ce qu'on fait et ne nous trompera pas. Il faut toujours maîtriser l'interprétation de nos actions dans l'opinion publique et donner toute leur importance aux journalistes. Mais ne nous ramène plus l'autre petit morveux qui, la dernière fois, n'a pas montré que les gens de Bob avaient gagné. Ce type, c'est un sale journaliste, comme les putains il fait le trottoir pour se faire ensemençer et il reste stérile.

«Un dernier mot, Walter, ton groupe est jeune. Respecte tes gens. Tu dois avoir des sentiments ukrainiens pour gagner du pouvoir avec tes Ukrainiens. Tu n'as pas à juger les gens après leurs manifestations, mais à tout dire ou faire pour améliorer leur façon de s'organiser. Ici

¹ Une petite ville résidentielle de haut standing, au nord de Chicago, sur le bord du lac Michigan.

on travaille avec des gens démunis de pouvoir et non pas avec les notables ou les aristocrates de la vie sociale comme font les Français. Encore une chose, n'oubliez pas de traîner dans vos rues et dans vos blacks pendant les deux heures qui précèdent une réunion. C'est mieux pour vos gens.

Après Walter, c'était Bob, puis John, puis Liz, etc., que Shel questionnait. Et, à chaque fois que c'était nécessaire pour avoir l'avis de tous sur un problème ou pour savoir comment mobiliser cinquante ou deux cents personnes dans différents endroits en même temps, des tours de table reprenaient. Shel était le questionneur et à ces moments personne n'était son égal. C'était admis dans la discipline de la réunion de direction. Il était Socrate, il jouait, il était fin psychologue; rigoureux pour une erreur, il ne faisait pas de cadeau, mais jamais il ne détruisait l'un de ses animateurs: quand quelqu'un était abattu, il soufflait doucement sur ce qui restait de braises.

Ces réunions se terminaient vers 2 ou 3 heures du matin, mais l'heure de clôture n'était jamais fixée à l'avance. On allait jusqu'au bout. Shel estimait que l'on traite mieux les problèmes si l'on oublie de calculer son temps. Il respectait tout de même le sommeil de ceux qui à 23 heures ou à une heure du matin s'affalaient pour un temps sur la table.

Le rôle de *boss* à la réunion de direction rappelle un peu le rôle d'un père abbé dans les monastères. Un monastère n'est pas une institution où l'on doit assurer une fonction de chef et où l'on élit un père abbé: c'est, à l'inverse, un maître spirituel qui attire des disciples, et leur nombre oblige à aménager une vie commune et à en faire une institution. Les réunions de direction autour de Shel Trapp amenaient à penser qu'une organisation communautaire, ce n'est pas une institution pour laquelle on a embauché un directeur, c'est un maître-animateur vers qui viennent des apprentis et le volume de leur travail fait qu'on parle d'institution.

Il semble bien que l'une des originalités de la NCO, en 1971, était cette façon de concevoir la fonction du *boss*.

Un type d'hommes à la NCO

Nous n'insisterons pas sur ce point tant il semble évident: les hommes de la NCO, Shel Trapp le premier, tout comme Alinsky, sont différents de la plupart des travailleurs sociaux que l'on rencontre en France et tout aussi éloignés des militants politiques ou syndicalistes.

Il y a chez eux un refus systématique de l'idéologie, une identification au peuple, une étonnante disponibilité au travail et un empirisme total dans l'action.

Le refus de l'idéologie signifie pour eux le refus des bavardages inutiles. Ils ont cette conviction que l'univers politique institutionnalisé des pays développés, qu'il soit conservateur ou se veuille progressiste, est totalement inadapté pour régler d'une façon juste, digne et intelligente les problèmes de vie quotidienne de la majorité des gens. S'ils souhaitent des changements profonds, radicaux, ils se méfient aussi des révolutionnaires qui ne sont que des «raisonnaillieurs¹». Comme la chaleur par rapport à l'énergie, les discours, les catéchismes et tous autres programmes communs ne sont pour eux qu'une forme pauvre de l'intelligence politique. Ils ne sont utiles que s'ils sont actions autant que mots.

Ces hommes s'identifient, d'une façon qui surprend, à des pauvres. Le mot *people*, dans la bouche de Shel Trapp, était toujours sacré. Il y avait chez eux tous une formidable sensibilité aux conditions élémentaires de survie des groupes sociaux et à la conquête de dignité par des prolétaires. Mais ils ne portaient pas là un idéal moral, une quelconque charité. Ces mots les auraient gênés. Ils n'en avaient d'ailleurs aucun pour rendre compte de leurs motivations ou décrire ce qui apparaissait à l'observateur étranger comme une solidarité quasi animale ou instinctive avec tout autre être humain.

C'étaient des gens rudes au travail, toujours disponibles, aussi peu avarés de leur temps qu'on puisse imaginer. Mais ils ignoraient le mot «militant» et l'autosatisfaction d'ordre moral qu'il charrie toujours lorsqu'on l'utilise pour soi-même. Ils se vantaient pourtant, leur

¹ Des animateurs de la NCO disaient volontiers qu'il y a plus de capacité révolutionnaire chez les femmes de 40-50 ans des classes défavorisées que chez les jeunes intellectuels de gauche dont les loisirs et les discours coûtaient cher à tout le monde pour finalement peu d'utilité.

autosatisfaction n'était alors que la fierté de gagner et d'avoir le droit de faire la fête et même la foire.

Dans leur action, ils ne connaissaient que l'empirisme. Cela ne signifie pas un laisser-aller, une médiocrité de la méthode, mais une création permanente qui intériorise à un tel point tout ce qui a été vécu précédemment que la solution s'impose. L'analyse est moins nécessaire quand la sensibilité est totalement imprégnée des données de la situation. Comme, de plus, leurs activités -dans une certaine mesure- valaient moins par leur contenu que par le fait qu'elles étaient prétextes à organiser le pouvoir de leurs groupes, ils ne se souciaient guère de prévoir à long terme. Les premiers qui organisèrent à la NCO des groupes de Latins contre des agents immobiliers ou des propriétaires de taudis au printemps 1971 ignoraient que, quelques mois plus tard, le *Chicago Daily News* transformerait leur action en légende: «Le combat d'une nouvelle ethnie pour vivre le grand rêve américain.» Ils savaient simplement que ces gens gagneraient du pouvoir et c'est ce qui s'est réalisé.

Pour eux, il fallait toujours partir de quelque chose de limité et s'en servir comme d'un levier. La meilleure vue globale d'un problème n'est jamais donnée au départ, elle ne vient qu'au bout d'un moment: dans tout groupe il y a des préalables indispensables à la définition des objectifs. A une condition cependant -et sur ce point Shel Trapp par exemple était intraitable: un homme d'action ne se contente pas d'actions purement symboliques. Cris, défilés ou protestations officielles qui ne s'adressent à personne n'étaient pour lui que des liturgies inutiles qui dispensent de s'affronter et ne conduisent jamais à gagner du pouvoir. Il les interdisait à ses animateurs.

Une conception particulière de l'action

En décrivant l'activité de la NCO pendant un été et en présentant le rôle de Shel Trapp dans les réunions de direction, nous avons eu l'occasion de montrer que les schémas d'action étaient répétitifs et finalement très simples.

Il y a une relation élémentaire entre trois termes: pouvoir, programme, leadership. Le pouvoir vient d'abord, ce n'est qu'ensuite que l'on pense au programme, celui-ci permettra d'avoir plus de pouvoir et le leadership se constituera pendant ce temps.

C'est en effet dans une séquence de temps que cette relation élémentaire, cette dialectique apparaît. Il y a, dans l'ordre: une situation inorganisée, l'arrivée de l'animateur, la saisie d'un problème mineur, une manifestation conduisant à un peu de pouvoir, la prise de conscience de ce pouvoir, le souci de mieux penser les problèmes et de se fixer de nouveaux buts, enfin, l'émergence de leaders.

Lorsqu'un groupe est né, cette séquence est sans arrêt reprise et la vie de ce groupe est une sorte de spirale ascendante vers plus de pouvoir et de reconnaissance sociale.

Dans un quartier comme celui de la NCO, ces dialectiques de base, ces séquences et ces spirales se renouvelaient et se chevauchaient constamment, et le jeu de la solidarité entre les groupes amenait souvent à croiser les spirales.

Ce schéma ne donne encore que la carcasse de l'action, ses contours extérieurs. Il faut un autre mot pour en préciser l'élément dynamisant et moteur: le conflit. Alinsky, dans *Rules for Radicals*, en parle longuement et explique que tout conflit doit conduire à la négociation. C'était le refrain constant de Shel Trapp. On peut s'interroger sur cette mythologie du conflit: l'ennemi, le piquet, l'affrontement, la négociation, la victoire, la fête. Elle est incontestablement utile pour les gens: ils comprennent plus facilement et se mobilisent plus vite. Mais à y regarder de près, il y avait davantage de négociations que d'affrontements et ceux-ci, dans la plupart des cas, n'étaient que de fortes pressions exercées sur un adversaire. Il reste que cette tactique du conflit obligeait les animateurs et les leaders des groupes à beaucoup de réalisme: qui est le responsable? quel est le fonctionnaire qui peut signer? que peut-on raisonnablement exiger de lui? Comment s'y prendre pour qu'il n'aime pas cela sans pour autant qu'il perde trop la face? C'était en ces termes que l'on appliquait la tactique du conflit à la NCO.

Le pouvoir vient du conflit et de la négociation, le programme naît du pouvoir, les leaders émergent lentement. Ces quelques mots

résumant la conception cohérente de l'action qui prévalait à la NCO et, au moins sur les deux premiers points, situent ce qu'avait d'original cette conception.

Un ensemble de règles de comportement

La mise en œuvre de ce type d'actions passait par le respect de nombreuses règles plus élémentaires que nous ne ferons que rappeler.

Comme tout partait d'un problème, il fallait veiller à ce que ce fût un «bon cas», un cas non douteux, où l'on avait tout à gagner dans une discussion qui se référerait à la loi. Ne rien faire en dehors de la légalité, et mettre aussi souvent que possible les officiels au pied du mur de leurs déclarations ou de la loi.

Assurer à tout groupe un bon rythme d'engagement, au moins deux fois par semaine pour soi ou pour les groupes voisins.

Développer les solidarités entre groupes, mêler les races. Maîtriser la mobilisation des gens, les réseaux. Savoir que dans certaines réunions, tel type de gens est plus adapté que d'autres; il fallait parfois des jeunes gens sadiques ou de vieilles femmes hystériques.

Veiller à l'intensité de l'action pour que les gens y prennent goût. Savoir fêter une réussite.

Et comme partout ailleurs, régler au mieux les problèmes matériels et le secrétariat. Mais ce n'est pas sur ce point qu'on avait à prendre des leçons à la NCO.

Le chapitre «Tactiques» de *Rules for Radicals* s'étend longuement sur ces règles et il est inutile d'y insister ici. Il est tout de même frappant de noter qu'elles concernent peu les contenus de l'action: à la limite, l'intensité de l'engagement pouvait tenir lieu de pertinence ou de qualité de l'action. Cela se justifiait, selon Shel Trapp, par le fait que le contenu de leur action se ramenait au mot *organizing*: non pas tellement analyser et mettre les choses en ordre dans une dynamique, mais créer du pouvoir avec des gens qui font quelque chose ensemble.

Dans le monde politique français on raisonne souvent en termes de système ou de changement de système. L'expérience d'Alinsky ou de Shel Trapp se situe totalement en dehors de cette problématique. Ils se sont dits pourtant, l'un et l'autre, révolutionnaires, *radicals*.

C'est probablement sur ce point que le radicalisme à la Shel Trapp est le plus provocant: il n'est pas révolutionnaire par une volonté de changer le système politique et économique dans lequel il travaille, mais il prétend l'être par sa façon de contester l'utilité et donc la légitimité des institutions politiques actuellement en fonctionnement. Le développement d'institutions à esprit démocratique a permis la constitution d'immenses filets de droits sociaux et individuels pour tous les citoyens, et Shel Trapp prétend que ces filets sont aujourd'hui trop grands et de plus en plus formels et que les mailles se sont distendues au point que de nombreux citoyens en sont tombés. Le système politique ne fonctionne pas pour eux, c'est à eux que les *radicals* d'Alinsky s'adressent. Ils ne définiraient pas la politique par la référence à l'État mais par la simple survie des plus démunis. Ils estiment qu'ils n'ont pas à rendre compte de leur refus d'une idéologie révolutionnaire classique, ils demanderaient plutôt aux habitués de la politique -révolutionnaires ou non- de rendre compte de leur faillite. Ils affirment que l'on reconnaîtra demain ce qu'ils ont compris avant les autres: l'univers politique change par en bas. Le social est pour eux le politique à l'état moléculaire, ils n'en sont pas au stade de l'organisme, du global, mais déjà ils veulent sonner le glas de ces institutions où ils ne voient plus que des théâtres pour les carrières d'un petit nombre.

Saint-Brieuc, septembre 1975

à Irène

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

Introduction

La force révolutionnaire a de nos jours un double objectif: moral et matériel. Ceux qui en sont les jeunes protagonistes rappellent à certains égards les premiers chrétiens idéalistes, à la différence près qu'ils prêchent en même temps la violence et crient: «A bas le système!» Ils n'ont pas d'illusion sur le système, mais en revanche ils en ont une quantité sur la manière de changer le monde d'aujourd'hui. C'est précisément ce point qui fait l'objet de mon livre. Ces lignes, je les ai écrites en désespoir de cause parce que c'est, dans une certaine mesure, ce que ces jeunes font et feront qui donnera un sens à ce que moi-même et des hommes de gauche de ma génération avons fait dans notre vie.

Ces jeunes sont maintenant l'avant-garde alors qu'ils sont partis de presque rien. Parmi nous, rares, en effet, sont ceux qui ont survécu à l'holocauste du maccarthysme du début des années cinquante; plus rares encore ceux qui ont eu assez de clairvoyance et d'intuition pour dépasser la dialectique matérialiste du marxisme orthodoxe. Mes camarades de la gauche, dont on attendait qu'ils transmettent le flambeau de leur expérience et de leurs intuitions à la jeune génération, n'étaient tout simplement pas au rendez-vous. La société que les jeunes voyaient autour d'eux, selon leurs propres termes, était matérialiste, décadente, ne prônait que des valeurs bourgeoises, ne débouchait que sur l'échec et la violence. Il ne faut donc plus s'étonner qu'ils nous aient rejetés en bloc.

Les jeunes d'aujourd'hui tentent désespérément de donner un sens à leur vie et au monde. La plupart d'entre eux sortent d'un milieu de «classes moyennes». Ils en ont rejeté l'ambiance matérialiste, l'objectif d'un travail bien payé, la maison dans les quartiers résidentiels, la

voiture, la carte de membre d'un club fermé, les voyages en première classe, le rang social, la sécurité, bref, tout ce qui aux yeux de leurs parents représentait la réussite. Ils en ont eu assez. Ils ont vu à quoi tout cela avait mené leurs parents: les tranquillisants, l'alcool, les mariages qu'on subit et qui durent, ou bien les divorces, la tension artérielle, les ulcères, l'insatisfaction, le désenchantement de la «grande vie». Ils ont vu la crétinerie à peine croyable de nos dirigeants politiques: autrefois, les hommes politiques -qu'ils fussent maire ou gouverneur à la Maison-Blanche- étaient regardés avec respect, voire avec déférence; aujourd'hui, on les méprise. Et cette attitude de refus s'étend à toutes les institutions -depuis la police et la justice jusqu'au «système» lui-même. Nous vivons dans un monde où l'information sous toutes ses formes dévoile quotidiennement l'hypocrisie foncière et les contradictions de notre société, ainsi que l'échec évident dans presque tous les secteurs de la vie sociale et politique. Les jeunes ont vu leur détermination de participation active à la vie démocratique aboutir au néant des bombes et des meurtres: l'opposé de ce qu'ils cherchaient. Les révolutions russe et chinoise, qu'on a cru un moment être la panacée politique, sont en fin de compte à mettre dans le même sac que tout le reste. Seuls les noms diffèrent. La quête de la liberté se poursuit apparemment sans itinéraire et sans but. Les jeunes sont submergés par l'information et la réalité les écrase à un point tel que le monde leur apparaît comme un parfait asile d'aliénés qui les entraîne dans un tourbillon frénétique, à la recherche de ce que tout homme cherche depuis toujours: une façon de vivre qui ait sens et raison. Par «façon de vivre» il faut entendre un certain ordre où les choses s'intègrent les unes aux autres dans un système global, qui fournisse au moins quelques clés pour saisir ce qu'est la vie. Les hommes -c'est leur aspiration de toujours- ont cherché des pistes en bâtissant des religions, en inventant des philosophies politiques, en créant des systèmes scientifiques comme celui de Newton, en formulant des idéologies variées. C'est cela qui se cache derrière l'expression courante, «remettre chaque chose à sa place», sans qu'on ait à se dissimuler que toutes les valeurs et toutes les forces sont relatives, insaisissables, changeantes et qu'on n'arrivera jamais à «remettre chaque chose à sa place» d'une façon parfaite. Les éléments se

meuvent, se déplacent ensemble comme les motifs changeants d'un kaléidoscope qu'on fait tourner.

Autrefois le monde -dans sa dimension tant physique que spirituelle- était beaucoup plus petit, plus simple et donc plus ordonné. Il inspirait confiance. Aujourd'hui tout est complexe au point d'en être incompréhensible. A quoi cela rime-t-il de marcher sur la lune quand, sur la terre, les hommes attendent encore leur bien-être? Nous vivons une époque où l'homme tient le sublime dans ses mains et, en même temps, s'enlise jusqu'à la ceinture dans la fange de la folie. La droite, à bien des égards, va au suicide aussi sûrement que l'extrême gauche, à ceci près que la première est infiniment plus destructrice que ne pourra jamais l'être la seconde. La détresse et le désespoir débouchent sur le morbide, et une odeur de mort plane sur la nation.

Voilà le spectacle que les jeunes d'aujourd'hui ont devant les yeux et qu'ils refusent: «Je ne veux pas de la vie de mes parents et de leurs amis. Je veux faire quelque chose, créer, être moi-même, faire ce qui me chante, vivre. L'ancienne génération ne comprend pas cela et, pire, ne veut pas comprendre. Je ne veux pas me contenter d'être une fiche perforée pour ordinateur, ou une statistique pour sondage d'opinion, ou encore un électeur porteur d'une carte de crédit.» Aux yeux des jeunes, le monde perd la raison et se désintègre.

En face, se trouvent les adultes, tout aussi désemparés que les jeunes. S'ils en parlent moins et en font moins de cas, c'est peut-être parce qu'ils peuvent toujours se réfugier dans leur passé, à une époque où le monde était plus compréhensible. Ils peuvent encore se raccrocher aux valeurs d'autrefois en espérant qu'on s'en sortira bien d'une façon ou d'une autre et que les jeunes, avec le temps, «se tasseront» dans le droit chemin. Incapables d'affronter le monde tel qu'il est, ils se retranchent, dans tout conflit avec les jeunes, derrière leur horrible rengaine: «En vieillissant, vous comprendrez.» On se demande quelle pourrait bien être leur réaction si un jeune venait leur rétorquer: «En rajeunissant, vous comprendrez, mais vous ne comprendrez jamais rien, puisque votre jeunesse ne reviendra pas.» Ceux parmi eux qui proclament leur volonté de comprendre les jeunes vous déclarent: «Eh bien! moi, je dirai à mes gosses et à leurs amis: "Écoutez, je crois vraiment que ce que vous avez à dire est important et je le respecte. Vous me traitez de "vieux jeu", vous me dites que "je

ne suis pas dans le coup", que "je ne sais pas de quoi il retourne" et tout le reste. Bon, d'accord. Mais supposons que vous me disiez à votre tour ce que vous voulez, ce que vous entendez par "faire ce qui vous chante". Mais que diable voulez-vous? Vous n'arrêtez pas de répéter que vous voulez un monde meilleur, mais qu'entendez-vous par "meilleur"? N'allez surtout pas me dire un monde de paix et d'amour ou quelque chose comme: cela, parce que l'homme c'est l'homme et vous n'y changerez rien. Vous vous en rendrez compte en vieillissant -pardon, ça m'a échappé ...- Je vous assure que je respecte ce que vous avez à me dire. Bon, mais vous ne me répondez pas! Savez-vous ce que vous voulez? Savez-vous de quoi vous parlez? Pourquoi n'arrivons nous pas à nous entendre? " »

Et voilà ce que l'on appelle un conflit de générations.

Ce que la génération actuelle recherche, c'est en fait ce que toutes les générations ont toujours recherché; une vie qui ait un sens, un monde qui signifie quelque chose, la possibilité de tendre vers un certain ordre.

Si les jeunes devaient écrire maintenant notre Déclaration d'Indépendance¹, ils commenceraient ainsi: «Au moment où des événements inhumains et...» et suivrait alors la liste de leurs griefs, portant sur des questions aussi variées que le Vietnam, les ghettos noirs, porto-ricains, mexicains-américains, les travailleurs immigrés, les Appalaches, la haine, la maladie, l'ignorance et la faim dans le monde. Un tel cahier de doléances soulignerait la vanité des affaires humaines, la détresse, le vide, la peur et la solitude engendrés par l'angoisse de ne pas savoir si la vie a vraiment un sens.

Quand les jeunes parlent de valeurs, cela signifie qu'ils cherchent une raison de vivre. Ils sont à la recherche d'une réponse, au moins provisoire, à l'éternelle question de l'homme: «Qu'est-ce que je fais ici?»

Les jeunes réagissent de multiples façons à leur monde chaotique. Certains s'affolent et fuient en se disant que, de toute manière, le

¹ Mise au point par un comité comprenant Thomas Jefferson, John Adams, Benjamin Franklin, la Déclaration d'Indépendance a été adoptée le 4 juillet 1776 et comprend trois parties: 1. Les droits de l'homme: «La vie, la liberté et la poursuite du bonheur.» 2. Liste des griefs que les colonies anglaises d'Amérique avaient contre la Couronne britannique. 3. Déclaration : Que les colonies d'Amérique sont des États libres et indépendants (NdT).

système est appelé à s'effondrer de lui-même, rongé par la pourriture et la corruption: ils tombent alors dans le hippisme, le yippisme, la drogue et les «communes», n'importe quoi pourvu qu'ils ne restent pas là-dedans. D'autres se sont engagés dans des paris perdus d'avance mais qui leur servaient d'alibis: «Vous voyez, disaient-ils, nous avons bien essayé, nous avons fait ce que nous devions faire»; ensuite ils se sont défilés, eux aussi. D'autres encore, rongés par un sentiment de culpabilité, ne sachant ni que faire ni où aller ont perdu la tête. C'est le cas des Weathermen¹ et de leurs semblables. Ils ont choisi la fuite, la vraie, le suicide. A ceux-là je n'ai rien à dire ou à donner, je n'ai pour eux que pitié et parfois mépris car ce sont ceux-là qui ont abandonné leurs camarades morts pour s'envoler vers l'Algérie ou ailleurs.

Je n'ai pas la prétention dans ce livre d'imposer quelque chose, conseils ou directives, mais ce que j'y ai mis c'est mon expérience sur laquelle des centaines d'étudiants sur des centaines de campus américains m'ont interrogé pendant des nuits entières. C'est pour ces jeunes «révolutionnaires» que j'ai écrit ce livre, pour ces jeunes qui sont livrés à la lutte et livrés à la vie.

Nous parlons de révolution -ne l'oubliez pas- et non de révélation; en visant trop haut ou trop bas, on rate son but. La révolution n'obéit pas à des lois, l'amour ni le bonheur non plus, mais il existe certaines lois pour le révolutionnaire qui veut changer le monde, 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, se servant de vieux slogans usés comme «sale flic» ou «sale porc fasciste, raciste» ou encore «putain de ta mère». Il est classé du premier coup. «Oh! il en est, lui aussi!» dira-t-on, et on lui tournera vite le dos.

Cet échec d'un grand nombre de jeunes activistes à comprendre l'art de la communication est catastrophique. S'ils avaient eu la moindre notion de ce que signifie communiquer, s'ils avaient compris, au niveau le plus élémentaire, qu'ils doivent avant tout faire appel à l'expérience de leur public et respecter les valeurs des autres dans leur totalité, le drapeau américain n'aurait pas été traîné dans la boue comme il l'a été. Un organisateur qui se veut responsable aurait su que

¹ Groupe révolutionnaire extrémiste (NdT).

c'est la société établie qui a trahi le drapeau américain alors que le drapeau demeure lui-même le glorieux symbole des espoirs et des aspirations de l'Amérique. Alors le message aurait passé. A un autre niveau, l'humour est également essentiel pour pouvoir communiquer, car il peut faire accepter beaucoup de choses qui, présentées sérieusement, seraient immédiatement rejetées. La tristesse et la solitude sont les caractéristiques de la génération actuelle qui rit trop peu, et cela aussi est tragique.

Pour l'authentique homme de gauche, «faire son boulot», c'est faire de l'animation sociale avec et pour les gens. Dans notre monde l'interdépendance est telle que l'on ne sait plus par quel bout prendre les choses. Depuis des années, il y a des gens qui se sentent écrasés par la société et se retirent «pour suivre leur idée», concentrés sur eux-mêmes. En général, on les enferme dans des hôpitaux psychiatriques comme schizophrènes. Si un authentique révolutionnaire découvre que ses cheveux longs constituent un handicap, une barrière psychologique pour communiquer avec les gens et les organiser, il les fait couper. Si je devais organiser une communauté juive orthodoxe, je ne m'amènerais pas en mangeant un sandwich au jambon, à moins que je ne cherche à être rejeté et à avoir une bonne excuse pour me défilier. Si je veux être organisateur, ce qui m'intéresse, c'est de communiquer, chez eux, avec les gens, de façon authentique. Sans cette communion, en réalité, je ne dis rien. Qui ne dit rien consent. Cela a toujours été vrai et, dans notre contexte, cela signifie: assentiment au système.

En tant qu'organisateur, je commence mon action en acceptant le contexte tel qu'il m'est donné et non tel que je voudrais qu'il fût. Accepter le monde tel qu'il est n'affaiblit en aucune manière ma volonté de le changer selon l'idée que je me fais de ce qu'il devrait être. Si nous voulons changer le monde pour qu'il devienne ce qu'à notre idée il devrait être, il faut le prendre tel qu'il est au départ: autrement dit, il faut agir à l'intérieur du système.

Une seconde raison justifie cette démarche: Dostoïevsky a dit que ce que les gens craignent le plus, c'est de faire un pas en avant. Pour qu'un changement révolutionnaire intervienne, il faut que la masse des gens se soit montrée d'abord passive, résignée, sans réaction à l'égard de tout changement. Les gens doivent atteindre un point d'insatisfaction, d'impuissance, de découragement tel qu'ils sont prêts

à laisser tomber le passé et à miser sur l'avenir. Il faut cette acceptation, sans quoi il n'y aura jamais de révolution. Cette mise en condition ne peut être créée que s'il y a un travail de sape, non seulement au sein de la bourgeoisie, mais également parmi les couches ouvrières de la société qui constituent 40 % des familles américaines, soit 70 millions d'Américains dont le revenu annuel s'échelonne entre 4000 et 10000 dollars. On ne peut se permettre de les laisser de côté en leur collant l'étiquette de «majorité silencieuse». Ils ne demeureront pas éternellement dans cet état de passivité relative ou de contestation mitigée. Si nous n'arrivons pas à communiquer avec eux, si nous ne les poussons pas à faire alliance avec nous, ils glisseront à droite. Il se peut que ce glissement ait lieu de toute façon; mais que ce ne soit pas par négligence de notre part!

Les jeunes d'aujourd'hui n'ont pas la patience de créer les conditions premières qui sont essentielles à une action réfléchie. Ce qui empêche un travail efficace d'organisation populaire, c'est le désir de changements rapides et spectaculaires ou, pour me répéter, l'attente d'une révélation plutôt que d'une révolution.

C'est un peu ce qui se passe dans les pièces de théâtre. Le premier acte présente les personnages et l'intrigue. Au second acte, on soutient l'intérêt du spectateur en développant l'intrigue et en faisant évoluer les personnages. Au dernier acte, le bien et le mal s'affrontent dans le drame qui débouche sur le dénouement. La génération actuelle veut faire l'économie des deux premiers actes pour sauter directement au troisième, ce qui revient à dire qu'il n'y a plus de pièce de théâtre mais uniquement un affrontement pour le seul plaisir de l'affrontement: un éclair suivi d'une brusque retombée dans le noir. Créer une organisation puissante demande du temps. C'est ennuyeux parfois, mais si l'on s'engage il faut se conformer aux règles du jeu et ne pas se contenter de hurler «l'arbitre au poteau ».

Quelle alternative avons-nous à proposer à cette action à l'intérieur du système? Un dépotoir de formules vides telles que: «A bas le système!»; des gueulantes de yippies: «Vas-y!» ou «Fais ce qui te chante»? Quoi d'autre encore? Faire exploser des bombes? Tirer sur les gens? Se taire quand un policier se fait descendre, mais crier «Au poteau la flicaille» quand c'est dans l'autre camp qu'on relève les morts? Harceler la police? Se suicider sur la place publique? «Le

pouvoir est au bout des fusils» est un cri de ralliement absurde quand c'est dans le camp opposé que se trouvent les fusils. Lénine était un pragmatique. Quand il revint d'exil à Petrograd, comme on disait alors, il déclara que les bolcheviques défendaient le principe de la prise du pouvoir par les élections, mais qu'ils reverraient la question quand ils auraient des fusils! Se gargariser comme des militants? Déverser des citations de Mao, Castro, Che Guevara sur notre société de technologie avancée, d'ordinateurs, de cybernétique, d'énergie nucléaire et d'information de masse? C'est aussi anachronique qu'une diligence sur une piste de l'aéroport Kennedy.

Fidèles au pragmatisme de notre démarche révolutionnaire, n'oublions pas que notre système, malgré certaines répressions, nous permet encore de nous exprimer à haute voix et de dénoncer l'administration, d'attaquer la politique du gouvernement et de travailler à construire les fondements d'une opposition politique. Le gouvernement, il est vrai, ne cesse de nous harceler, mais il nous reste cette relative liberté de nous engager dans la lutte. Je peux attaquer mon gouvernement et tenter un travail d'organisation populaire pour le changer. C'est plus que ce que je peux faire à Moscou, à Pékin ou à La Havane. Qu'on se souvienne de la réaction de la Garde rouge à l'égard de la «révolution culturelle» et du destin des étudiants chinois. Il aurait suffi d'un ou deux actes de violence, comme on en voit ici - l'explosion d'une bombe ou une fusillade en plein cœur d'un palais de justice-, pour que déferle sur le peuple chinois ou russe ou cubain une vague terrible de répressions et d'exécutions en masse. Gardons quelque recul pour juger!

Notre point de départ c'est le système. A part la démence politique, nous ne voyons pas comment on pourrait partir d'ailleurs. Il est primordial pour ceux qui veulent un changement révolutionnaire de comprendre que les réformes doivent précéder toute révolution. Prétendre qu'une révolution peut survivre sans l'assise de réformes préalables au sein du peuple, c'est faire fi de la réalité politique et demander l'impossible.

L'homme n'aime pas se retrouver brusquement en dehors de ce qui lui est familier; il a besoin d'une transition pour passer sans heurt de son expérience familière à une expérience nouvelle. C'est la tâche de

l'organisateur révolutionnaire que de secouer les cadres ordinaires de la vie; il lui faut créer des désillusions, faire naître l'insatisfaction par rapport aux valeurs habituelles; il lui faut produire, sinon la passion du changement, du moins un climat de passivité, de résignation et de contestation modérée.

John Adams¹ a écrit: «La révolution était déjà faite avant que la guerre ne commence. La révolution était dans le cœur et dans l'esprit des gens... La vraie révolution américaine, c'était le changement radical de principes, d'opinions, de sentiments et d'état d'esprit dans le peuple.» Une révolution sans réforme préalable s'effondrerait aussitôt née, ou deviendrait une tyrannie totalitaire.

S'il y a réforme, c'est que le peuple en est au point d'avoir perdu toute illusion sur les valeurs du passé et sur son mode de vie. Il ne sait pas ce qui en sortira, mais il sait bien que le système en vigueur se détruit lui-même, déconcerte et est dans l'impasse. Il ne se lancera pas dans l'action pour changer le monde, mais ne s'opposera pas fortement à quiconque veut le faire. On est alors mûr pour la révolution.

Ceux qui, pour une raison ou une autre, encouragent l'opposition à toute réforme deviennent à leur insu des alliés de l'extrême droite. Certains extrémistes de gauche sont allés si loin dans leur prise de position politique qu'on a du mal à les distinguer de l'extrême droite. Cela me rappelle l'époque où Hitler venait de faire son entrée sur la scène politique internationale: des «humanistes» trouvèrent moyen de justifier ses actions en invoquant un rejet du père et un traumatisme vécu dans son enfance. Il y a des gens qui acceptent comme «actes révolutionnaires» le meurtre de Robert Kennedy, l'assassinat atroce de Sharon Tate², l'enlèvement et les morts du palais de justice du comté de San Marin³, la bombe et la tuerie de l'université

¹ Deuxième président des États-Unis. Un des auteurs de la Déclaration d'Indépendance.

² Massacre dans une villa de Los Angeles, où fut tuée dans des conditions horribles Sharon Tate, la femme du cinéaste Polansky. Ces crimes exécutés par un groupe de marginaux furent considérés un moment comme un acte révolutionnaire (NdT).

³ Le palais de justice du comté de San Marin fut le théâtre d'une scène de violence au cours de laquelle un groupe tenta à mains armées d'enlever les frères Soledad, alors qu'ils se rendaient au tribunal pour être jugés. Plusieurs personnes furent blessées et tuées, et Angela Davis fut impliquée dans le crime. Les armes qui avaient servi à l'enlèvement avaient été achetées sous son nom (NdT).

de Wisconsin¹ ou toute autre violence: en pareille occurrence on sait qu'il s'agit de malades qui dissimulent leur névrose sous le masque de la politique. La masse des gens recule avec horreur en disant: «Notre système est mauvais et nous étions prêts à le faire changer, mais sûrement pas pour le remplacer par ces meurtres de fous. Les choses vont mal maintenant, on veut bien, mais c'est encore mieux que ça.» Et ils commencent à faire marche arrière. Ils en arrivent à accepter la répression massive qui suit, «au nom de la loi et de l'ordre»,

Alors que les gaz lacrymogènes et la violence de la police et de la garde nationale faisaient rage à la convention démocrate de Chicago en 1968, beaucoup d'étudiants venaient me trouver et me demandaient: «Et vous croyez toujours que nous devrions agir à l'intérieur du système?»

C'étaient les étudiants qui étaient avec MacCarthy dans le New Hampshire et l'avaient suivi dans sa campagne électorale à travers tout le pays. Certains d'entre eux se trouvaient aux côtés de Kennedy quand il fut abattu à Los Angeles. Bien des larmes qui coulèrent à Chicago n'étaient pas dues aux gaz lacrymogènes. «Mr Alinsky, me disaient ils, nous avons lutté dans les "primaires" les unes après les autres, et les gens ont voté "non" pour le Vietnam. Regardez un peu cette convention, ils se moquent bien du vote. Regardez un peu votre police et l'armée. Et vous voulez encore qu'on agisse à l'intérieur du système?»

Cela m'a fait mal de voir l'armée américaine, baïonnettes au canon, s'avancer vers les jeunes gens et jeunes filles de notre pays. Mais la réponse que je donnais à ces jeunes révolutionnaires me semblait la seule qui fût réaliste: «Vous avez trois possibilités: chercher un mur des lamentations et pleurer sur vous-mêmes; ou bien devenir dingues et lancer des bombes, mais ce faisant vous pousserez tout le monde à droite; ou bien en prendre de la graine, rentrer chez vous, organiser les gens, gagner du pouvoir et faire qu'à la prochaine convention ce soit vous qui soyez les délégués.»

Rappelez-vous bien ceci: une fois que vous aurez réussi à organiser des gens sur un problème aussi banal que la pollution, alors c'est un peuple qui sera en marche. Car de la pollution de l'air à celle de la politique et du Pentagone, il n'y a qu'un pas, vite franchi.

¹ Un étudiant lança une bombe dans un bâtiment qui abritait un centre de recherche militaire financé par le gouvernement. Une personne fut tuée (NdT).

Il ne suffit pas d'élire des candidats, encore faut-il exercer des pressions sur eux. Un révolutionnaire devrait toujours avoir à l'esprit la réponse que fit Franklin D. Roosevelt à une délégation venue lui soumettre des propositions de réformes: «D'accord, vous m'avez convaincu, maintenant continuez votre action parmi les gens et faites pression sur moi.» C'est en maintenant la chaudière sous pression qu'on en vient à l'action. Aucun politicien ne peut rester longtemps assis sur une question brûlante si vous la rendez suffisamment brûlante.

Un dernier mot sur notre système: 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.

Il y a toujours de grands risques à entreprendre de grandes œuvres. La possibilité de créer implique toujours la possibilité de détruire. Aussi bien, le plus grand ennemi de la liberté individuelle c'est l'individu lui-même.

Depuis le début c'est le peuple qui est à la fois la faiblesse et la force de l'idéal démocratique. Les gens ne peuvent être libres que s'ils sont prêts à sacrifier leurs intérêts personnels pour garantir la liberté des autres. Le prix de la démocratie est la recherche ininterrompue du bien commun par l'ensemble des gens. Il y a cent cinquante ans, Tocqueville nous donnait ce grave avertissement: Si les citoyens ne s'engagent pas régulièrement dans la marche de leurs propres affaires, le gouvernement du peuple par le peuple disparaîtra. La participation des citoyens constitue l'esprit et la force qui animent une société fondée sur le volontariat ¹.

¹ «L'on oublie que c'est surtout dans le détail qu'il est dangereux d'asservir les hommes. Je serais, pour ma part, porté à croire la liberté moins nécessaire dans les grandes choses que dans les moindres, si je pensais qu'on pût jamais être assuré de l'une sans posséder l'autre.

«La sujétion dans les petites affaires se manifeste tous les jours et se fait sentir indistinctement à tous les citoyens. Elle ne les désespère point; mais elle les contrarie sans cesse et elle les porte à renoncer à l'usage de leur volonté. Elle éteint peu à peu leur

Ce livre ne s'adresse pas à ceux qui, en se disant démocrates cherchent l'ombre tranquille de la dépendance où on leur épargnera la charge de faire des choix. Ils répugnent à grandir ou en sont incapables: leur désir est de demeurer enfants et d'être pris en charge par les autres. Ceux qui en sont capables, qu'on les encourage à grandir, quant aux autres c'est à eux et non au système que la faute est imputable.

Dans ce livre, nous nous adressons éperdument à la masse des gens de chez nous: retenus soit par l'indifférence, soit par la malchance, soit par l'une ou l'autre, ils ne prennent aucune responsabilité parmi celles, innombrables, qui se présentent aux citoyens; ils se résignent à vivre, conditionnés par les autres. Quand on perd son «identité» en tant que citoyen libre, on est bien près de la perdre en tant qu'individu. C'est une frustration qui plonge les gens dans l'inaction totale. Il est navrant de voir à quel point, dans notre système démocratique, les gens démissionnent de leur rôle quotidien de citoyen.

C'est grave quand un peuple renonce à sa citoyenneté, ou quand l'habitant d'une grande ville -quoi qu'il puisse désirer faire- manque de moyens de participer. Ce citoyen s'enfonce dans une apathie toujours plus profonde, dans l'anonymat, la dépersonnalisation. Il en vient à dépendre de plus en plus des pouvoirs publics: alors le sens civique se sclérose.

De temps en temps nous avons été menacés par des ennemis de l'extérieur, mais il y a toujours eu l'ennemi de l'intérieur: l'inertie cachée et pernicieuse qui laisse entrevoir pour notre vie et notre avenir une destruction plus certaine que n'importe quelle ogive nucléaire. Il ne saurait y avoir tragédie plus sombre et plus meurtrière pour un

esprit et énerve leur âme, tandis que l'obéissance, qui n'est due que dans un petit nombre de circonstances très graves, mais très rares, ne montre la servitude que de loin en loin et ne la fait peser que sur certains hommes. En vain chargerez-vous ces mêmes citoyens, que vous avez rendus si dépendants du pouvoir central, de choisir de temps à autre les représentants de ce pouvoir; cet usage si important, mais si court et si rare, de leur libre arbitre, n'empêchera pas qu'ils ne perdent peu à peu la faculté de penser, de sentir et d'agir par eux-mêmes et qu'ils ne tombent ainsi graduellement au-dessous du niveau de l'humanité» (Alexis de Tocqueville, *De la démocratie en Amérique*, chap. XXIX, «Démocratie et aliénation des peuples »).

homme que la mort de sa foi en lui-même et dans ses possibilités de maîtriser son destin.

Je salue la jeune génération et la supplie de ne pas se départir de ce qu'elle a de plus précieux: le rire. Ne le perdez pas comme semblent l'avoir fait tant de jeunes, vous en avez grand besoin. Ensemble, peut-être, arriverons-nous à atteindre ce que nous cherchons: le rire, la beauté, l'amour et la possibilité de créer.

1

Pourquoi ce livre?

La vie de l'homme sur terre est un combat.

JOB VII, 1.

Ce qui suit s'adresse à ceux qui veulent changer le monde et le faire passer de ce qu'il est à ce qu'ils croient qu'il devrait être. 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 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. Nous parlons ici de l'organisation d'un pouvoir de masse qui changera le monde en un lieu où hommes et femmes pourront tous marcher la tête haute, dans l'esprit de ce credo de la guerre civile espagnole: «Mieux vaut mourir debout que de vivre à genoux.» En fait, c'est cela la révolution.

Les changements qui ont vraiment du sens dans l'histoire ont été provoqués par des révolutions. Certains diront que ce n'est pas la révolution mais l'évolution qui amène ces changements -mais qu'est-ce donc l'évolution, sinon le mot utilisé par des observateurs extérieurs pour désigner une série particulière de révolutions quand, fondues ensemble, elles sont devenues un changement social spécifique et important. Dans ce livre, j'apporte des observations générales, des propositions, les concepts clés des mécanismes de mouvements de masse et des divers stades du cycle action-réaction caractéristique de toute révolution. Ce n'est pas un livre idéologique, à moins que l'on

appelle idéologie toute thèse en faveur du changement plutôt que du *statu quo*. Chacun se fait sa propre idée du salut et de son expression symbolique, selon les lieux, les situations et les moments. Ce livre ne contient ni panacée ni dogme. Je hais et crains les dogmes. Je sais que toutes les révolutions doivent avoir pour tremplins des idéologies mais il est tragique que dans le feu du conflit ces idéologies tendent à se figer en dogmes rigides, qui revendiquent la possession exclusive de la vérité et des clés du paradis. Le dogme est le pire ennemi de la liberté humaine et il faut s'en méfier à chaque tournant et soubresaut d'un mouvement révolutionnaire. L'esprit humain -à l'opposé du dogme- luit de cette petite lueur intérieure qui fait douter de la justesse de son point de vue, alors que ceux qui croient, avec une totale certitude, détenir la vérité sont dans l'obscurité, et assombrissent le monde par la cruauté, la douleur et l'injustice. Ceux qui cloîtent les déshérités et les pauvres sont tout aussi coupables que les dogmatiques, et tout aussi dangereux. Pour diminuer le risque qu'une idéologie ne dégénère en dogme et pour protéger la liberté de l'esprit humain, son ouverture son souci de recherche, sa créativité, aussi bien que pour faciliter le changement, cette idéologie ne devrait jamais être plus élaborée que celle de nos ancêtres fondateurs de l'Amérique: «Pour le bien général.»

Niels Bohr, le grand physicien atomiste, a admirablement décrit l'attitude de l'homme civilisé face au dogmatisme: «Chaque phrase que je prononce doit être interprétée non comme une affirmation mais comme une question.» J'ajouterai que les espoirs de l'homme résident dans l'acceptation de la grande loi du changement, et que c'est la compréhension générale des principes du changement qui l'amènera à prendre conscience de la relation réelle, de l'interdépendance qui existe entre les moyens et les fins. J'espère que ces pages contribueront à former les radicaux de la nouvelle génération et à transformer en actions calculées, constructives et efficaces, des réactions passionnées et impulsives qui débouchent sur l'impuissance et la frustration.

On trouve un exemple du manque d'intuition politique dont souffrent aujourd'hui un grand nombre de pseudo-radicaux dans le compte rendu suivant d'un épisode du Procès des Sept de Chicago¹:

¹ Au cours de la Convention démocrate de Chicago, en 1968, des manifestations eurent lieu pour protester d'une part contre la guerre du Vietnam et d'autre part contre le maire Dailey de Chicago. Pour symboliser l'attitude de "porc" du maire qui eut immédiatement recours à la violence pour mater les manifestants, ceux-ci

Au cours du week-end, quelque cent cinquante avocats, venus de tous les coins du pays, s'étaient rassemblés à Chicago pour manifester devant l'immeuble de l'administration fédérale, en signe de protestation contre le mandat d'arrêt signé par le juge Hoffman contre les quatre avocats. Cette délégation bénéficiait de l'appui de treize membres de la faculté de droit de Harvard et comprenait un certain nombre d'autres professeurs. En qualité de confrères des membres de la Cour ils soumirent une pétition dans laquelle ils dénonçaient l'action du juge Hoffman comme une parodie de la justice, qui menaçait de détériorer la confiance du peuple américain dans le système judiciaire. A dix heures, les avocats en colère qui faisaient le piquet autour du bâtiment de l'administration fédérale furent bientôt rejoints par une centaine d'étudiants radicaux, plusieurs Panthères Noires et une centaine de casques bleus de la police de Chicago.

Juste avant midi, malgré un avertissement affiché sur les vitres de l'entrée, signé du juge Campbell et interdisant toute manifestation à l'intérieur de l'immeuble, une quarantaine de manifestants brandissaient des pancartes dans le hall. Les avocats venaient à peine d'entrer qu'apparaissait le juge Campbell, en robe de magistrat, flanqué d'un représentant de l'ordre, de sa secrétaire et de son greffier particulier. Entouré par les avocats en colère, eux-mêmes encerclés par un cordon de policiers et d'officiers de l'administration fédérale, il entama la procédure séance tenante, déclarant que, si les manifestants ne se retiraient pas immédiatement, il porterait plainte contre eux pour refus d'obéissance aux pouvoirs publics.

Il ajouta que cette fois leur mépris de la loi, ayant la Cour pour témoin, ne pourrait être mis en doute et donnerait lieu à des condamnations immédiates. Il n'avait pas terminé sa déclaration que s'éleva un «va te faire foutre, Campbell», suivi d'un silence total rompu brusquement par une salve d'applaudissements de la foule et un raidissement perceptible dans les rangs de la police. Le juge Campbell se retira et les avocats se mirent à leur tour à quitter le hall pour rejoindre les manifestants qui faisaient le piquet sur le trottoir¹.

Ces avocats laissèrent passer une occasion formidable de faire de cet incident un scandale à l'échelle nationale. A première vue, ils avaient, semble-t-il, le choix entre deux comportements qui, l'un comme l'autre, auraient forcé la main du juge et auraient empêché que

firent défiler des porcs. Sept manifestants furent arrêtés dont Abbie Hoffman, et un procès eut lieu. Un des chefs d'accusation porté contre eux fut la violation d'un des articles de l'acte de 1968 sur les droits civiques, qui stipule que c'est un crime fédéral que de traverser la frontière d'un État pour inciter à des soulèvements ou à la violence (NdT).

¹ Jason Epstein, *The Great Conspiracy Trial*. Random House. 1970.

le problème posé ne tourne court. Après le «va te faire foutre, Campbell», quelques avocats auraient pu s'avancer vers le juge Campbell et affirmer qu'ils n'approuvaient pas ce langage mais qu'ils ne quitteraient pas le hall pour autant. Ou bien, d'un seul cœur, ils auraient pu reprendre: «Va te faire foutre, Campbell.» Ils ne surent pas choisir et laissèrent l'initiative passer dans l'autre camp: rien n'en sortit.

Un radical doit être souple, réceptif et doit s'adapter aux fluctuations imprévisibles des circonstances politiques; il lui faut être suffisamment averti du processus action-réaction pour ne pas se laisser prendre au piège de ses propres tactiques et se voir forcer d'emprunter une voie qu'il n'a pas choisie. Bref, il doit savoir maîtriser le plus possible le cours des événements.

Je me propose dans ce qui suit de présenter un ensemble de faits réels et de concepts généraux, relatifs au changement, et de faire ainsi progresser la science de la révolution.

Il n'existe pas de société qui ne décourage ou ne pénalise les idées ou les écrits qui menacent le *statu quo* prévalant. Il ne faut donc pas s'étonner que la littérature d'une société d'abondance apparaisse comme un véritable désert, quand on cherche des écrits qui traitent du changement social. Une fois accomplie, la révolution américaine a inspiré très peu d'ouvrages et, pratiquement, nous ne trouvons alors aucun écrit sur ce thème, mis à part la Déclaration d'Indépendance dans laquelle le droit de faire la révolution est reconnu comme un droit fondamental, mis à part le bref essai de Thoreau¹, treize ans plus tard, sur le Devoir de la désobéissance civile, suivi en 1861 d'une nouvelle déclaration de Lincoln sur le droit à la révolution². En revanche, ce ne sont pas les écrits qui manquent pour chanter les louanges des révolutions, dès lors qu'elles appartiennent au passé. Le passage du temps ne fait que renforcer notre enthousiasme à reconnaître le caractère sacré de la révolution: plus elle s'éloigne, plus elle appartient à l'histoire, plus elle devient sacrée. En dehors des

¹ Écrivain américain, 1817-1862, Henry-David Thoreau était réputé pour son amour de la solitude (il vivait retiré dans les bois) et pour sa philosophie, notamment son essai sur la désobéissance civile (NdT).

² «Ce pays avec ses institutions appartient aux gens qui le peuplent. Ses habitants pourront, chaque fois qu'ils deviendront insatisfaits du gouvernement en place, exercer leur droit constitutionnel pour l'amender ou leur droit révolutionnaire pour le démembrer ou le renverser» (Lincoln, premier discours inaugural).

réflexions de Thoreau, dont la portée est d'ailleurs limitée, notre société nous a très peu donné de conseils ou directives sur la façon de préparer les conditions du changement social.

En revanche, notre société d'abondance nous submerge d'un flot continu de littérature qui justifie le *statu quo*: tracts religieux, politiques, économiques, juridiques qui n'arrêtent pas de s'en prendre aux idées révolutionnaires et aux initiatives de changement, pour les dénoncer comme immorales, fallacieuses, sacrilèges, antipatriotiques et antifamiliales. Et cette littérature ne se contente pas d'endormir les esprits, elle va plus loin: elle menace de sévères châtements tous ceux qui se feraient les avocats de ces mouvements antipatriotiques, subversifs, démoniaques, aussi insidieux que des reptiles. A leur naissance, toutes les grandes révolutions, qu'il s'agisse du christianisme, de toutes les réformes, de la démocratie, du capitalisme, du socialisme, ont été affligées de ces épithètes. Pour le *statu quo*, si soucieux de son image de marque, la révolution est la seule force qui non seulement en est démunie mais qui, bien plus, projette une ombre de mauvais augure sur les événements à venir.

Les déshérités du monde, emportés dans le tourbillon de leurs convulsions politiques et recherchant désespérément des écrits révolutionnaires, ne peuvent les trouver que chez les communistes, qu'ils soient rouges ou jaunes. C'est le seul endroit où ils peuvent apprendre les tactiques, les manœuvres, la stratégie et les modes d'action qui préparent les révolutions. Mais, dans cette littérature, tout est empêtré dans la logomachie communiste; révolution apparaît alors comme synonyme de communisme¹. Quand, dans les affres de leur

¹ « Au cours de mes voyages en Asie j'ai souvent demandé à des hommes et des femmes de la trentaine ou de la quarantaine ce qu'ils avaient l'habitude de lire à dix-huit ans. La réponse habituelle était: "Karl Marx" et quand je leur demandais pourquoi, ils me répondaient: "Nous étions sous le joug d'un régime colonialiste et nous cherchions un moyen de nous en sortir. Nous voulions notre indépendance. Pour l'obtenir, il fallait faire la révolution. Les seuls livres qui nous parlaient de révolution étaient publiés par les communistes." Presque invariablement, ces hommes et ces femmes avaient rejeté le culte politique du communisme, mais avaient gardé une certaine idée du socialisme. Au cours de mes conversations avec eux, je me rendis compte de toutes les occasions formidables que nous avons laissées passer, occupés que nous étions à lutter contre le communisme avec des bombes et des dollars, au lieu d'utiliser les idées de révolution, de liberté et de justice.» (William O. Douglas, juge de la Cour suprême des États-Unis, «The U.S. and Revolution», Center for the Study of Democratic Institutions, article n° 116).

ferveur révolutionnaire, les déshérités, tout juste sortis du stade de la faim et en passe d'accéder à celui de la subsistance, se tournent vers nous, nous les submergeons -pour toute réponse- d'abstractions, incroyables et ahurissantes de stupidité et de manque d'à-propos, sur la liberté, l'égalité, la moralité et le danger d'asservissement intellectuel par l'idéologie communiste. Tout cela est accompagné de charitables conseils et d'appels à la liberté, enrubannés de beaux principes moraux, et comporte en outre une allégeance politique totale à notre égard. Avec l'émergence des révolutions russe et chinoise, nous avons subi une métamorphose morale, pour nous sentir brusquement concernés par le bien-être de nos frères dans le monde. Les révolutions des déshérités ont une curieuse tendance à déclencher une véritable révolution morale chez les nantis.

Elles engendrent aussi chez eux une peur paranoïaque. C'est ainsi qu'il n'est pas rare de voir les gouvernements les plus répressifs et corrompus venir nous dire: «Donnez-nous de l'argent et des soldats, sinon il y aura une révolution et les nouveaux dirigeants seront vos ennemis.» Parce que nous craignons les révolutions et que nous nous identifions au *statu quo*, nous avons permis aux communistes d'assumer par défaut le rôle révolutionnaire de défenseurs de la justice et des déshérités. Pour rattraper notre erreur, nous prétendons que le *statu quo* doit être défendu à tout prix et servir de bouclier contre la révolution. Dans notre langage, révolution est devenue synonyme de communisme et capitalisme synonyme de *statu quo*. Il nous arrive bien parfois d'accepter une révolution à condition que nous soyons sûrs qu'elle reste de notre côté et si nous nous rendons compte qu'elle est inévitable. Nous avons la révolution en horreur.

En permettant à «révolution» et «communisme» de devenir synonymes, nous avons laissé s'installer et se développer une situation suicidaire. Notre propos, ici, est de dénoncer cette identification abusive. Si les pays pauvres arrivaient à reconnaître et accepter l'idée que révolution ne signifie pas obligatoirement haine et guerre, froide ou chaude, des États-Unis contre eux, cela déjà serait une grande révolution dans la politique internationale et l'avenir de l'humanité. Ceci est une raison majeure qui m'a poussé à écrire un manuel sur la révolution, qui emprunte un langage différent de ceux du communisme ou du capitalisme, qui s'adresse aux déshérités du

monde entier, indépendamment de la couleur de leur peau et de leurs convictions politiques. Mon objectif est d'apporter des idées sur la manière de s'organiser pour le pouvoir: comment le prendre, comment l'utiliser. J'ajouterai que l'échec à utiliser le pouvoir pour une répartition plus équitable des moyens de subsistance marque la fin de la révolution et le début de la contre révolution.

La révolution avance toujours à la pointe de l'épée d'une idéologie, tandis que le *statu quo* a son idéologie inscrite sur le bouclier. La vie est partisane. L'objectivité pure n'existe pas. L'idéologie révolutionnaire ne s'enferme pas dans une formule précise et limitée. C'est une série de principes généraux qui s'enracinent dans cette déclaration de Lincoln, le 19 mai 1856: «Ne vous y méprenez pas: la révolution n'avance pas à reculons¹.»

L'idéologie du changement

Une question se pose alors: quelle est la nature de mon idéologie, si j'en ai une? Et quelle sorte d'idéologie peut avoir, s'il en a une, l'organisateur qui travaille dans une société libre et ouverte? La condition préalable à l'existence de toute idéologie est la possession d'une vérité première. Un marxiste, par exemple, part du principe que tous les maux sont engendrés par l'exploitation du prolétariat par les capitalistes. Ayant posé ce postulat, il s'achemine logiquement vers la révolution pour mettre fin au capitalisme. Il procède ensuite à la réorganisation de la société pour créer un nouvel ordre social ou la dictature du prolétariat, et aboutit en dernier lieu à l'étape finale du paradis communiste. Les chrétiens ont eux aussi leur vérité première: la divinité du Christ et «un seul Dieu en trois Personnes». De ces postulats découle peu à peu une idéologie.

Mais pour l'organisateur qui travaille dans et pour une société ouverte, le problème de l'idéologie est un dilemme. A ses yeux, il n'existe pas de vérité absolue. Pour lui, toute vérité est relative et changeante. L'absolu et l'immuable n'existent pas. Il professe le

¹ A. Lincoln, seizième président des Etats-Unis, 1809-1865. Sous son mandat eut lieu la guerre de Sécession. Auteur de la Proclamation de l'émancipation (des esclaves), il fut assassiné par un acteur dans un moment de folie (NdT).

relativisme politique. Il reprend à son compte les paroles du juge Learn Hand: «On reconnaît un homme libre au doute qui le ronge intérieurement, de ne jamais savoir s'il est ou non dans le vrai.» Cette incertitude ne lui laisse aucun répit dans sa recherche des causes de la condition humaine et des principes généraux qui l'aideront à donner un sens au monde irrationnel dans lequel vit l'homme. Il doit constamment scruter la vie, y compris la sienne, s'il veut saisir de quoi il retourne et mettre à l'épreuve les conclusions auxquelles il aboutit. L'irrévérence qui est à la base de toute remise en question s'impose. La curiosité se fait impulsive. Le mot le plus employé est «pourquoi?»¹.

Mais cela signifie-t-il que l'organisateur qui vit dans et pour une société ouverte est à la dérive? Non. Je crois au contraire que celui qui travaille dans l'environnement de notre société a un meilleur sens de l'orientation et sait mieux naviguer à la boussole que l'organisateur d'une société fermée, caractérisé par la rigidité de son idéologie politique. L'organisateur dans une société ouverte est libre, réceptif, souple; il ne cesse de se réadapter à un environnement qui ne cesse lui-même de se transformer. Dans la mesure où il se libère des entraves des dogmes, il peut répondre à l'extrême variété des situations que nous offre notre société. En fin de compte, il acquiert la conviction, la foi, que si un peuple a le pouvoir d'agir il parviendra à la longue, dans la majorité des cas, à prendre les décisions qui s'imposent. L'autre possibilité serait la prise du pouvoir par une élite, ce qui reviendrait à une dictature ou à une certaine forme d'aristocratie politique. 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

¹ Certains disent même que ce n'est pas par hasard si le point d'interrogation ressemble à une charrue renversée qui retourne la terre dure des vieilles croyances et la prépare pour de nouvelles semailles.

tradition démocratique. La démocratie n'est pas une 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.

La condition fondamentale indispensable pour comprendre la politique du changement est d'admettre le monde tel qu'il est. Nous devons nous plier à ses exigences si nous voulons le changer et en faire ce que nous souhaiterions qu'il soit. Pour cela, il faut tout d'abord le voir tel qu'il est et non pas tel qu'on le voudrait. Nous devons le voir avec des yeux de politiciens réalistes, voir «ce que les hommes font et non pas ce qu'ils devraient faire», comme Machiavel et d'autres l'ont souligné.

Il n'est pas facile d'accepter une chose aussi simple que ce fait d'avoir à partir de là où l'on se trouve. Cela implique de se libérer des illusions dont notre vie est tissée, car la plupart d'entre nous voient le monde non pas tel qu'il est mais tel qu'ils le souhaiteraient. Le monde de nos rêves apparaît chaque soir sur nos écrans de télévision dans ces séries de programmes où le bien finit toujours par triompher du mal, jusqu'au dernier journal télévisé qui nous ramène brusquement dans la réalité telle qu'elle est¹.

Les réalistes en politique voient le monde tel qu'il est: une course au pouvoir où chacun essaie de tirer à soi la couverture et où la moralité n'est qu'une justification purement verbale de l'opportunisme et de l'intérêt personnel. Deux exemples sont caractéristiques de cette situation: celui, du prêtre qui veut devenir évêque et n'hésite pas à lécher les bottes et faire carrière, justifiant sa conduite d'une façon logique: «J'utiliserai mon pouvoir, quand je serai évêque, pour promouvoir réellement l'idéal chrétien»; celui de l'homme d'affaires qui raisonne ainsi: «D'abord je me fais mon million, ensuite je saurai m'occuper des choses réellement importantes dans la vie.» Malheureusement il en va tout autrement et, chemin faisant, on change et l'on vient dire: «J'attendrai d'être cardinal et alors je pourrai être

¹ Quelques exceptions à la règle. A Carmel-sur-Mer, qui se trouve sur la côte californienne de la magnifique péninsule de Monterrey, véritable Shangri-La américain où l'on peut s'évader du monde réel, la station de radio KRML avait, à un moment, un programme spécial intitulé les *Sunshine News*, ou «Nouvelles ensoleillées», qui ne diffusait que les bulletins positifs et les bonnes nouvelles du monde entier. Les intellectuels qui riraient de ces «nouvelles ensoleillées» ne valent guère mieux, eux qui préfèrent les réponses toutes prêtes.

plus efficace» ou «Je peux en faire bien davantage avec deux millions qu'avec un seul»¹. Les lois de ce monde sont écrites dans la noble perspective du «bien commun» mais la façon dont elles sont mises en pratique est dictée par la convoitise générale. Dans ce monde, l'irrationnel colle à l'homme comme son ombre, de sorte que les gens font le bien pour des raisons mauvaises et qu'ils se justifient après coup en se donnant de bonnes motivations. Nous vivons dans un monde non pas d'anges mais d'angles, où les hommes raisonnent en termes moraux mais se conduisent selon leur volonté de puissance, où nous sommes toujours moraux et nos ennemis toujours immoraux, où «réconciliation» signifie que certains ont pris le pouvoir et que les autres doivent bien s'en accommoder, où les institutions religieuses ne viennent plus souvent que renforcer et justifier le *statu quo* prévalant, si bien qu'aujourd'hui la religion organisée se porte bien matériellement mais spirituellement est en faillite. Nous vivons d'une éthique judéo-chrétienne qui non seulement s'est accommodée de l'esclavage, de la guerre et de toutes les horreurs de l'exploitation humaine engendrées par les pouvoirs en place, quels qu'ils fussent, mais qui encore a su les justifier.

Nous vivons dans un monde où le bien n'existe que si nous le voulons. Dans le monde tel qu'il est, la solution de chaque problème en crée inévitablement un autre. Dans ce monde, il n'existe de dénouements ni définitivement heureux ni définitivement tristes. De telles réussites -«ils vécurent à jamais heureux»- appartiennent aux contes de fées, au monde tel qu'on l'aimerait, à l'univers enfantin, au rêve. Le monde réel, c'est autre chose. L'homme est irrémédiablement

¹ Chaque année, pendant pas mal de temps, les activistes qui se trouvaient en fin d'études dans un grand séminaire catholique près de Chicago venaient traditionnellement me rendre visite à la veille de leur ordination pour me poser des questions sur les valeurs, les tactiques révolutionnaires et autres problèmes. Un jour, à la fin d'une de ces journées, un séminariste me dit: «Mr Alinsky, avant de venir ici nous nous sommes mis d'accord sur une question que nous voulons plus particulièrement vous poser. Nous allons être ordonnés et nous serons nommés dans diverses paroisses comme assistants de vieux pasteurs carrément réactionnaires et durs à la détente. Ils n'approuveront pas du tout ce en quoi vous et nous-mêmes croyons, et nous acculeront à une routine mortelle. Notre question est la suivante: comment continuer à avoir foi dans les vraies valeurs chrétiennes et dans tout ce que nous espérons faire pour changer le système?» La réponse était simple. Je leur dis: «C'est une question de choix: devenir évêque ou rester prêtre. A vous de savoir exactement ce que vous voulez. Une fois la décision prise, le reste viendra tout seul.»

pris dans un tourbillon d'événements qui le précipitent vers la seule fin: la mort. On n'atteint jamais l'horizon, il est toujours un peu plus loin, vous appelant toujours plus avant. C'est la quête perpétuelle de la vie. C'est le monde tel qu'il est, et c'est lui notre point de départ.

Ce n'est pas un monde de beauté et de paix où régneraient la raison et l'objectivité totale. Mais, comme Henry James l'écrivait, «la vie est en réalité un combat, le mal est impudent et fort, la beauté enchanteuse mais rare. La bonté risque toujours de dégénérer en faiblesse. La déraison est provocante et la méchanceté est notre lot quotidien. Les imbéciles occupent des postes de choix, les hommes de raison des postes insignifiants et l'humanité est généralement malheureuse. Mais ce monde tel qu'il est n'est pas une illusion étreinte, un phantasme ou un cauchemar. Chaque matin, au réveil, la vie réelle reprend ses droits. Nous ne pouvons ni l'oublier, ni le nier, ni nous en tenir quitte». Ces paroles d'Henry James ne sont qu'une variante de celles de Job: «La vie de l'homme sur terre est un combat»; ou encore de Disraeli: «Il faut prendre la vie politique comme on la trouve.»

Une fois le pas franchi, nous nous mettons à perdre nos illusions les unes après les autres. La première dont il nous faut nous débarrasser est cette façon conventionnelle de dissocier les choses de leurs inévitables contreparties. Intellectuellement, nous admettons l'interdépendance des choses, mais en réalité nous agissons en dissociant et isolant toutes les valeurs et tous les problèmes. Chaque chose qui nous entoure doit être perçue comme totalement inséparable de son contraire: lumière-obscurité, bien-mal, vie-mort. Dès la naissance, nous commençons à mourir. Bonheur et malheur sont indissociables, de même que paix et guerre. L'énergie nucléaire porte en elle des menaces de destruction totale, mais aussi des chances de paix et d'abondance. Il en va de même de chaque élément de l'univers. Tout va par paire dans cette énorme Arche de Noé qu'est la vie.

Le monde apparaît comme un véritable chaos sans rime ni raison, à moins de le prendre par la clé des contraires. C'est en voyant chaque chose dans sa dualité que l'on commence à déceler un sens et à s'y retrouver. Ce sont les contradictions et l'effet réciproque de leurs tensions constantes qui constituent le terrain propice à la créativité. Dès que nous acceptons le concept de contradiction, nous

commençons à percevoir chaque problème comme un ensemble dont le sens est dialectique. Nous admettons alors que pour chaque positif il existe un négatif, et qu'il ne peut rien y avoir de positif sans une contrepartie négative, de même qu'il ne peut y avoir de paradis politique sans mauvais côté¹.

Niels Bohr a expliqué que la présence de contradictions indique que l'expérience est sur la bonne voie: «Si nous ne rencontrons qu'une difficulté il n'y a pas grand-chose à faire, mais dès qu'il y en a deux nous pouvons les faire jouer l'une contre l'autre.» C'est ce que Bohr appelle la «complémentarité», signifiant que le jeu de forces apparemment conflictuelles ou effectivement contraires constitue la véritable harmonie de la nature. Whitehead observait de la même manière que «dans la logique formelle, une contradiction est le signe d'une défaite alors que dans la croissance du vrai savoir, elle marque le premier pas vers une victoire».

Tout changement, quel qu'il soit, fait ressortir cette complémentarité. A Chicago, les habitants de la «jungle» d'Upton Sinclair (qui était à l'époque le ghetto le plus misérable de toute l'Amérique), écrasés par des salaires de misère quand ils avaient du travail, démoralisés, infestés de maladies, vivant dans de véritables taudis, étaient organisés. Leurs pancartes revendiquaient l'égalité pour tous -quelle que soit la race-, la sécurité de l'emploi et une vie décente. Forts de leur pouvoir, ils luttèrent et arrivèrent à leurs fins. Ils appartiennent aujourd'hui aux classes moyennes et sont, de ce fait, partie intégrante de notre culture raciste et discriminatoire.

La communauté de la vallée du Tennessee constituait l'un des joyaux de la couronne démocratique. Des visiteurs venaient du monde entier voir, étudier et admirer cette perfection matérielle et sociale d'une société véritablement libre. Aujourd'hui, cette région, défigurée par les mines de charbon, est le déshonneur des montagnes du Cumberland.

¹ Ce principe de la complémentarité existe depuis plus de quatre mille ans dans la philosophie chinoise. De l'infini (nature, Dieu ou dieux) est né le Principe de la Création qui a donné naissance au Grand Extrême, qui a donné naissance à son tour aux Deux Principes ou Puissances duelles du Yang et du Yin qui sont à l'origine de tout le reste. Yang et Yin sont définis comme positif et négatif, lumière et obscurité, mâle et femelle, bref, tous les éléments qui vont de pair comme opposés ou contraires.

Le CIO, ce syndicat qui était le fer de lance du militantisme ouvrier américain, comptait dans ses rangs les plus grands révolutionnaires du pays. Ils ont combattu contre le pouvoir des firmes chez nous et ils ont gagné. Aujourd'hui, après la fusion avec l'AFL¹, c'est en Amérique l'un des bastions de la société établie et son leader est l'un des supporters de la guerre du Vietnam.

Un autre exemple nous est donné par les grands ensembles urbains d'aujourd'hui. Conçus à l'origine pour supprimer les taudis des villes, ils impliquaient la démolition des quartiers sordides infestés de rats et la construction d'immeubles modernes. On voyait fièrement en eux le symbole du refus de l'Amérique de laisser son peuple vivre dans des conditions insalubres. On sait aujourd'hui ce qu'ils sont devenus: de véritables jungles qu'il nous faudra ou reconvertir ou démolir. Ils sont maintenant le foyer d'une double ségrégation, économique et raciale, et présentent un danger permanent pour les gens qui y habitent. Un beau rêve plein de promesses a tourné en véritable cauchemar.

C'est l'éternelle histoire de la révolution et de la réaction. C'est la lutte constante entre le positif et le négatif, qui implique d'ailleurs le renversement des situations: le positif d'aujourd'hui est le négatif de demain, et vice versa.

Cette conception de la nature des choses reconnaît la dualité de ce qui existe. Le principe de la théorie des quanta en physique s'applique de façon encore plus frappante au mécanisme des mouvements de masse. C'est non seulement vrai de ce qu'on appelle la complémentarité mais également du rejet de la théorie de la causalité, considérée jusqu'à présent comme universelle. Selon celle-ci, chaque phénomène est explicable en termes de cause à effet: une cause produit obligatoirement un effet et tout effet a obligatoirement une cause. Dans la théorie des quanta, la notion de causalité est en grande partie remplacée par celle de probabilité. Un électron ou un atome n'a rien de spécifique à faire pour répondre à une force donnée. Il y a seulement une gamme de probabilités selon lesquelles l'élément réagira de telle ou telle manière. Cette observation est fondamentale pour comprendre les pages qui suivent. A aucun moment de l'étude ou

¹ Fédération nationale du travail formée en 1955 par la fusion de l'American Federation of Labor (AFL) et du Congress of Industrial Organisations (CIO). L'actuel président de l'organisation est George Meany. En 1970, l'AFL-CIO comprenait 15 millions de membres (NdT).

de l'analyse des mouvements de masse ou des tactiques ou de n'importe quelle autre phase des problèmes, on ne peut affirmer que, dans une situation bien déterminée, tel effet se produira. Au mieux, ce qu'on peut espérer réussir est de comprendre les probabilités liées à certaines actions.

Cette perception de la dualité du moindre phénomène est essentielle dans notre compréhension de la politique. Elle nous libère du mythe selon lequel telle approche est positive et telle autre négative. Il n'existe rien de tel dans la vie. Le «positif» d'un homme est le «négatif» d'un autre. Il faut être un analphabète politique pour décrire une méthode comme totalement «positive» ou «négative». A partir du moment où l'on a compris le concept de dualité et où on l'applique à la nature de la révolution, on perd sa conception monolithique de la nature de la révolution et on ne voit plus celle-ci que liée à son inévitable contre-révolution. Ce n'est qu'en acceptant cette idée et en anticipant la contre-révolution comme un phénomène inévitable et consécutif à toute révolution que l'on est en mesure de modifier le schéma traditionnel -deux pas en avant, la révolution, un pas en arrière, la contre-révolution-, en minimisant les effets de celle-ci. Il faut d'ailleurs voir que tout est lié: le positif et le négatif dans chaque chose, et celles-ci s'engrenant dans une suite sans fin. C'est ainsi que révolution a pour opposés, d'un côté «contre-révolution», d'un autre «réforme». On ne s'arrête pas dans cette chaîne d'inter-relations, de contraires.

Distinctions de classes: une trinité

La mise en scène nécessaire pour que le changement se produise n'a jamais varié. L'humanité a toujours été divisée en trois catégories: les possédants, ceux-qui-ne-possèdent-rien et ceux-qui-possèdent-un-peu-et-en-veulent-davantage.

Au sommet de l'échelle se trouvent les nantis avec le pouvoir, l'argent, l'abondance, la sécurité et le luxe. Ils se gavent à s'en étouffer, tandis que les pauvres sont affamés. Les nantis ont toujours représenté une petite minorité. Ils entendent garder les choses comme elles sont et s'opposent vigoureusement à tout changement. Si on mesurait au thermomètre leur température politique, on verrait qu'ils sont froids et déterminés à geler le *statu quo*.

Au bas de l'échelle se trouvent les déshérités. Ils représentent de loin la majorité de la population mondiale. Ils sont unis par un dénominateur commun: la misère, la maladie, l'ignorance, les taudis, l'impuissance politique et le désespoir. S'ils arrivent à trouver un travail, c'est le plus mal payé. Ils sont privés de tout ce qui est fondamentalement nécessaire au développement de l'homme. Prisonniers d'une couleur, qu'elle soit physique ou politique, ils se voient refuser la chance d'être eux-mêmes leurs porte-parole dans les enjeux politiques de la vie. Les nantis veulent garder, les déshérités veulent conquérir. En termes de température politique, on peut dire qu'ils sont une masse de cendres froides, pleine de résignation et de fatalisme. Mais au-dedans, ce sont des braises qu'un espoir peut ranimer, comme la mise en œuvre de moyens leur donnant accès au pouvoir. Dès la première étincelle, le feu est sûr de prendre. Ils ne peuvent aller nulle part sinon plus haut.

Ils haïssent la société établie des riches, son arrogante opulence, sa politique, ses tribunaux et ses églises. La justice, la moralité, la loi et l'ordre ne sont dans la bouche des riches que des mots vides qui ne servent qu'à justifier le maintien du *statu quo*. La seule puissance des pauvres réside dans leur nombre. On dit que les nantis vivent dans la hantise de perdre leurs biens et n'ont qu'un problème: «Quand pourrions-nous dormir tranquilles?» alors que l'éternelle question des déshérités est: «Quand mangerons-nous?» Le cri des pauvres n'a jamais été: «Donnez-nous votre sympathie», mais: «Foutez-nous la paix.» Ils ne demandent pas l'amour mais l'espace vital.

Entre les nantis et les déshérités se trouve la classe moyenne, celle qui a suffisamment pour vivre mais qui en veut davantage. Déchirés entre le désir de préserver le *statu quo*, afin de protéger le peu qu'ils ont, et la volonté de voir s'opérer un changement dans l'espoir d'en obtenir davantage, les membres de cette classe sont des personnalités déchirées. On pourrait les décrire comme des schizophrènes sociaux, économiques et politiques. Généralement, ils optent pour la voie de la sécurité où ils pourront profiter du changement sans pour autant perdre ce qu'ils ont déjà. Ils veulent avoir en main le plus possible d'atouts avant de jouer le poker de la révolution. Si on voulait prendre au thermomètre leur température politique, on pourrait dire qu'ils sont tièdes, enlisés dans l'inertie. C'est la classe majoritaire de notre civilisation occidentale, plus encore en Amérique que partout ailleurs.

Et il est certain que ce sont les conflits d'intérêts et les contradictions au sein de cette classe qui créent le terrain propice à la créativité. Les grands inspireurs et auteurs des changements sociaux au cours des siècles passés sont presque tous issus de cette classe: Moïse, Paul de Tarse, Martin Luther, Robespierre, Georges Danton, Samuel Adams, Alexandre Hamilton, Thomas Jefferson, Napoléon Bonaparte, Giuseppe Garibaldi, Vladimir Lénine, Mahatma Gandhi, Fidel Castro, Mao Tsé-toung et d'autres encore.

Si les conflits d'intérêts qui se développent au sein de cette classe ont engendré les plus grands meneurs d'hommes de l'histoire, ils ont également créé une espèce particulière qu'une concurrence d'intérêts a figée dans l'inaction. Ces parasites font profession de foi dans un changement social capable de réaliser des idéaux de justice, d'égalité de chances, mais ils ne s'engagent pas davantage. Au contraire, ils découragent toute action valable pouvant amener un changement. On connaît leur rengaine: «Vos fins, nous les approuvons, mais pas vos moyens.» Ils sont comme des couvertures cherchant à étouffer, chaque fois qu'il est possible, les étincelles de dissension prêtes à flamber dans le feu d'une action. Ces inutiles apparaissent extérieurement comme des bons, des humanistes, soucieux de justice et de dignité. Démasqués, ils n'inspirent que dégoût. C'est à eux que fait allusion Edmond Burke dans cette remarque acerbe: «Pour que le mal triomphe, il suffit que les bons ne fassent rien.» Dans les pages qui suivent, nous reviendrons plus longuement sur les dirigeants révolutionnaires ou les hommes d'action, et sur les inutiles.

Une étude historique des pouvoirs en place montre la pourriture et la décomposition du matérialisme opulent des nantis. Leur vie spirituelle ne sert qu'à justifier la possession de leurs biens matériels.

Il y a plus d'un siècle, Tocqueville faisait déjà remarquer, comme d'autres observateurs de l'Amérique de ce temps-là, que ce qui menaçait le plus l'homme de l'Amérique future était la satisfaction égoïste de ses appétits, doublée du souci exclusif de son propre bien-être matériel. Whitehead fait remarquer, dans *Adventures of Ideas*, que «la jouissance du pouvoir est fatale aux finesses de la vie. La décadence des classes dirigeantes tient à leur complaisance à satisfaire leurs plaisirs immédiats». On peut dire alors que les hommes s'endorment car c'est dans le sommeil que l'homme tourne le dos au

monde réel pour s'enfoncer dans son monde à lui¹. Dans ce même ordre d'idées, je peux encore citer *Alice au pays des merveilles*. Le lys-tigre raconte à Alice que les fleurs qui parlent ne poussent que dans les terrains difficiles, mais «dans la plupart des jardins, dit le lys-tigre, on fait les parterres si doux que les fleurs sont toujours ensommeillées». C'est comme si la grande loi du changement avait préparé l'anesthésie de sa victime avant l'opération chirurgicale de la société.

Changement signifie mouvement, et mouvement friction. Ce n'est que dans le vide sans friction d'un monde abstrait, qui n'existe pas, que mouvement et changement pourraient se produire sans la rudesse et le feu du conflit. Ici, notre but politique, -nous ne le cachons pas- est de jouer le jeu de cette grande loi du changement. Ne pas faire ce choix reviendrait à suivre le roi Canut qui voulait ordonner aux marées et aux vagues de s'arrêter.

Un mot sur ma philosophie personnelle. Elle 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. Nous voyons bien un sommet, mais quand nous croyons l'avoir atteint, les nuages se dissipent. Ce n'était qu'un mirage. La montagne s'élève toujours. Nous continuons. Cette fois, c'est le «vrai» sommet, nous luttons. C'est encore un autre mirage. Le sommet est plus haut. Cela n'arrête pas. Une fois que nous comprenons que la montagne n'a pas de sommet, que c'est une quête perpétuelle de plateau en plateau, 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.» La vie est devant nous et, si on ne choisit pas de s'éprouver soi-même en relevant tous les défis qu'elle nous lance, on se contente de rester en bas, dans la vallée, de vivre une existence monotone, routinière, dont le seul objectif est de préserver une sécurité tout illusoire. C'est ce que

¹ «Les éveillés ont un monde qui leur est commun, les endormis ont chacun le leur». (Héraclite, *Fragments*).

choisissent la plupart des gens par peur d'aller au-devant de l'inconnu. De façon paradoxale, ils abandonnent le rêve de ce qu'ils pourraient trouver demain sur les hauteurs, pour un cauchemar permanent, une succession sans fin de craintes journalières, une sécurité bien mince.

Contrairement à Sisyphe, condamné à hisser au haut de la colline le rocher qui sans cesse la dévale, pour éternellement recommencer, ici nous ne revenons pas au point de départ. Notre montagne, certes, ne cesse de monter, mais nous avançons toujours plus haut. Ce qui nous différencie encore de Sisyphe, c'est que notre piste change à chaque tournant, nous réserve des surprises et toujours une aventure nouvelle. Parfois nous retombons en arrière et nous nous sentons pris de découragement, mais cela ne signifie pas que nous n'avancions pas. C'est au contraire cela, la vraie nature de la vie, une ascension. La résolution d'un problème en crée un autre, qui naîtra de circonstances qu'on n'imagine pas aujourd'hui. La poursuite du bonheur n'a pas de fin et le bonheur est dans la quête.

Les mouvements révolutionnaires devant faire face à la décadence matérielle du *statu quo*, il n'est pas surprenant qu'ils naissent de la volonté de faire triompher les valeurs spirituelles de justice, d'égalité, de paix et de fraternité. L'histoire est un relais de révolutions; la flamme de l'idéalisme est portée par le groupe révolutionnaire jusqu'à ce qu'il s'installe dans la sécurité. Elle est alors mise en veilleuse, jusqu'au jour où un nouveau groupe révolutionnaire la reprend pour l'étape suivante de la course. C'est ainsi qu'avance le cycle des révolutions.

Une grande révolution à faire triompher dans un avenir immédiat consistera à dissiper cette illusion que l'homme peut jouir de son propre bien-être sans se soucier de celui de tous les autres. Aussi longtemps que l'homme restera prisonnier de ce mythe, l'esprit humain languira. Non seulement il est immoral, selon les principes et les préceptes de notre civilisation judéo-chrétienne, de ne se préoccuper que de son bien-être personnel sans se soucier de celui des autres, mais encore est-ce faire preuve d'une imbécillité digne des animaux inférieurs. C'est le signe que l'homme a encore un pied dans la fange de ses instincts primitifs, qu'il est ignorant et simplement doté d'une intuition animale. Ceux qui ont compris que l'interdépendance des hommes est leur atout pour sortir de cette fange ont eu tort de faire appel à des exhortations morales du genre «l'homme est le gardien de

son frère». A cet égard, l'histoire des siècles passés est un véritable désastre, car il était faux de présumer que l'homme pourrait poursuivre un idéal moral plus élevé que celui qu'exigeait sa vie quotidienne. C'était faire tort à l'avenir que de dissocier les besoins quotidiens de l'homme et sa moralité, et d'élever celle-ci à un niveau d'altruisme et de sacrifice de soi. En réalité, ce n'est pas la «nature supérieure» de l'homme mais ses propres intérêts qui lui imposent d'être gardien de son frère. Nous vivons désormais dans un monde où personne ne peut avoir un morceau de pain si son voisin n'en a pas. Si l'homme ne partage pas son pain, il n'ose plus dormir car son voisin le tuera. Pour manger et dormir en toute sécurité, il doit faire ce qui convient, même s'il le fait apparemment pour de mauvaises raisons, et être en fait le gardien de son frère.

Je suis persuadé que l'homme est sur le point d'apprendre que la vie la plus commode est la vie morale et que la vie morale est le seul moyen de survivre. Il commence à apprendre qu'il devra se résigner à partager ses biens, faute de quoi il les perdra, et qu'il devra respecter des idéologies différentes de la sienne s'il veut que la civilisation ne meure pas. Voilà le type d'argument qu'une véritable expérience de l'homme fait comprendre et accepter. C'est l'humble route qui conduit à la moralité. Il n'y en a pas d'autre.

2

Des moyens et des fins

On ne pense pas d'abord, pour agir ensuite. Dès la naissance, on est immergé dans l'action et c'est celle-ci qui requiert, pour être correctement orientée, d'être constamment réfléchie.

ALFRED NORTH WHITEHEAD.

L'éternelle question «la fin justifie-t-elle les moyens?» n'a pas de sens en soi. Le seul vrai problème à propos de la morale de la fin et des moyens est de savoir si telle fin justifie tel moyen. La vie et la façon d'agir ne sont rien d'autre qu'une affaire de fins et de moyens. La fin est ce à quoi l'on aspire, les moyens sont la méthode pour y parvenir. Dès que l'on réfléchit au changement social, la question de la fin et des moyens se pose. L'homme d'action l'envisage sous un angle pragmatique et stratégique. La seule chose qui lui importe est de voir si la fin n'est pas trop ambitieuse et vaut la peine d'être poursuivie et si, d'autre part, les moyens dont il dispose lui permettront de l'atteindre. Dire qu'un moyen corrompt la fin revient à croire à une sorte d'immaculée conception de la fin et des moyens. La réalité est une arène souillée du sang de la corruption. Le mécanisme de la corruption est déclenché dès que l'enfant a saisi l'art d'utiliser sa mère contre son père pour retarder l'heure d'aller se coucher. Qui craint la corruption, craint la vie.

Le révolutionnaire pragmatique comprend fort bien ce que Goethe veut dire quand il écrit que «la conscience est la vertu de l'observateur, mais sûrement pas celle de l'homme d'action». **Dans l'action on ne jouit pas forcément de ce luxe de pouvoir prendre une décision qui, à la fois, plaise à notre conscience et serve l'humanité.** Il faut alors choisir toujours pour le bien de l'humanité. **Notre action doit viser le salut des masses et non notre «salut personnel».** Celui qui

sacrifie le bien collectif à sa conscience personnelle a une conception bien particulière du salut personnel. A ses yeux, le peuple ne vaut pas la peine qu'on se «salisse les mains».

Les gens qui entassent, sur l'éthique de la fin et des moyens, des piles de thèses et d'écrits qui, à de rares exceptions, sont absolument stériles, évoquent rarement les expériences qu'ils ont eux-mêmes du perpétuel combat de la vie et du changement. De plus, la lourde responsabilité et les problèmes énormes qu'impliquent le travail d'organisation et la nécessité de prendre des décisions rapides leur sont inconnus. Ils sont voués passionnément à une objectivité mystique qui se méfie de toute passion. Ils se donnent une situation imaginaire où des hommes, dénués de tout sentiment et ne faisant intervenir que leur savoir, discutent et tranchent des fins et des moyens comme s'ils étudiaient une carte de navigation sur la terre ferme. On les reconnaît, ces gens, quand ils vous disent: «Nous sommes d'accord sur les fins mais non sur les moyens», ou encore: «Le moment n'est pas mûr.» Les moralistes de la fin et des moyens, les beaux parleurs, arrivent toujours à leurs fins, comme par miracle, sans avoir à utiliser de moyens.

Constamment obsédés par la moralité des moyens utilisés par les pauvres dans leurs luttes contre les riches, ils devraient bien s'interroger sur eux-mêmes et se demander un peu où ils se situent politiquement. Ils sont en fait des alliés passifs, mais sûrs, des riches. C'est à eux que Jacques Maritain faisait allusion lorsqu'il déclarait: «La crainte de se salir les mains en entrant de plain-pied dans l'histoire n'est pas une vertu mais bien le moyen de l'éviter.» Ce sont ces beaux parleurs qui ont choisi de ne pas utiliser, contre les nazis, les seuls moyens alors disponibles pour les combattre. Ce sont ceux-là qui fermaient leurs persiennes pour ne pas voir le spectacle honteux des Juifs et des prisonniers politiques traînés dans les rues. Ce sont encore les mêmes qui dans leurs conversations de salon déploraient toute l'horreur de la situation sans pour autant lever le petit doigt pour y remédier. Voilà le comble de l'immoralité. Il n'y a pas plus immoral que le refus systématique d'utiliser un moyen. Ce sont ces mêmes types d'individus qui, à l'ancienne Société des Nations, ont entretenu avec tant d'ardeur et de fanatisme ce classique débat d'idéalistes sur les différences morales entre armes défensives et armes offensives. Leur

crainte de l'action les amène à se réfugier dans une éthique qui est si étrangère aux réalités de la vie qu'elle ne peut s'appliquer qu'à des anges et non à des hommes. Les principes selon lesquels nous formons un jugement doivent être profondément enracinés dans les tenants et les aboutissants de la vie telle qu'elle est vécue, du monde tel qu'il est, et non pas du monde tel que nos rêves le construisent.

Je présente ici une série de règles se rapportant à l'éthique de la fin et des moyens. La première règle est que l'importance que l'on attache à l'éthique de la fin et des moyens est inversement proportionnelle aux intérêts que nous avons dans l'affaire. Quand nous ne sommes pas directement concernés, nous débordons de moralité et, pour reprendre les paroles de La Rochefoucauld: «Nous avons tous assez de force pour supporter les malheurs d'autrui.» On pourrait l'énoncer sous une forme un peu différente: l'importance que l'on attache à l'éthique de la fin et des moyens est inversement proportionnelle à la distance qui nous sépare du lieu du conflit.

La seconde règle de l'éthique de la fin et des moyens est que la façon de juger la moralité des moyens varie selon les positions politiques de ceux qui se posent en juges. Si vous étiez activement opposés à l'occupation nazie et rejoigniez les rangs du mouvement clandestin de la Résistance, vous adoptiez des méthodes d'assassinat, de terreur, de destruction des biens d'autrui, de bombardements de tunnels et de trains, vous approuviez les procédés d'enlèvement et de sacrifice d'otages innocents afin de parvenir à vos fins, vaincre l'ennemi. Ceux qui luttèrent contre les envahisseurs nazis considéraient la Résistance comme une armée clandestine de patriotes, remplis de générosité, courageux au-delà de toute limite et prêts à sacrifier leur vie au nom de leurs convictions morales. Pour les autorités d'occupation, en revanche, ces gens n'étaient que des terroristes sans foi ni loi, des saboteurs, des assassins, convaincus que la fin justifiait les moyens et ne respectant absolument pas la morale des règles sacro-saintes de la guerre. C'est sous cet angle et selon ces principes que toute occupation étrangère jugerait les résistants. Mais ce qui importe ici c'est que, dans un tel conflit, aucun protagoniste n'est réellement concerné par des valeurs si ce n'est la victoire. Question de vie ou de mort.

La Déclaration d'Indépendance représente pour nous un glorieux document dans lequel sont affirmés les droits de l'homme. Par contre,

pour les Britanniques, c'est une déclaration célèbre pour la fourberie de ses omissions. Dans la Déclaration d'Indépendance, le cahier des doléances qui justifiait la révolution, citait toutes les injustices dont aux yeux des colons, l'Angleterre s'était rendue coupable, mais aucun des bienfaits qu'elle avait apportés à ses colonies. Il n'y est nullement fait allusion aux produits alimentaires que les colonies avaient reçus de l'Empire britannique aux époques de famine, ni aux médicaments distribués pendant les épidémies, ni aux soldats qui aidaient à lutter contre les Indiens et autres ennemis, ni à l'aide directe ou indirecte qui permit aux colons de survivre. On n'y mentionne pas davantage le fait que les colonies comptaient, parmi les députés à la Chambre des communes, un nombre croissant d'amis et d'alliés qui nourrissaient l'espoir de pouvoir modifier, aussi rapidement que possible, la législation et œuvraient dans ce sens afin de remédier aux inégalités dont elles souffraient.

Jefferson, Franklin et d'autres personnalités très respectables de l'époque savaient que la Déclaration d'Indépendance était un appel à la guerre. Ils savaient aussi qu'une énumération des bienfaits et apports constructifs de l'Empire britannique aux colonies aurait tant nuancé l'urgence de l'appel aux armes pour la révolution, que cela aurait été une préparation de sa propre défaite. Autrement dit, au lieu de la Déclaration d'Indépendance, nous aurions un document qui, par souci de refléter la vérité, aurait attesté que les torts de l'Empire britannique pouvaient être évalués à quarante pour cent, que les raisons pour les colonies de se révolter s'évaluaient à soixante pour cent et que, pour une différence de vingt pour cent, il fallait faire la révolution. S'attendre à ce qu'un homme quitte sa femme, ses enfants, son foyer, ses récoltes, à ce qu'il prenne un fusil et aille rejoindre les rangs de l'armée révolutionnaire pour une différence du vingt pour cent dans la balance de la justice humaine est pure folie.

Pour faire office de déclaration de guerre, la Déclaration d'Indépendance devait être ce qu'elle était, une déclaration qui attestait que les colons avaient à cent pour cent le droit pour eux et qu'ils avaient raison à cent pour cent de dénoncer les maux et les injustices causés aux colonies par le gouvernement britannique. Notre cause devait éclater de justice, être du côté des anges. La leur, celle des Anglais, ne pouvait qu'être mauvaise, liée au diable. Il n'existe pas de guerre où l'ennemi ou la cause pour laquelle on se bat soient en demi-

teinte. Vue sous cet angle l'omission était entièrement justifiée. Vue sous l'angle du camp opposé, c'était un mensonge délibéré.

L'histoire est faite de jugements «moraux» qui reflètent notre prise de position politique. Nous avons condamné Lénine quand il a accepté de l'argent des Allemands en 1917, mais nous n'avons pas élevé la voix quand, la même année, notre colonel William Thomson fit une contribution d'un million de dollars aux anti-bolcheviques en Russie. Quand, pendant la Deuxième Guerre mondiale, nous étions les alliés des soviets, nous avons acclamé et porté aux nues les tactiques communistes de guérilla, que les Russes utilisaient contre les nazis qui avaient envahi l'Union soviétique. Ces mêmes tactiques, nous les dénonçons chaque fois qu'elles sont utilisées contre nous par des forces communistes dans quelque partie du monde. Les moyens utilisés contre nous par l'opposition sont toujours immoraux, tandis que nos moyens sont toujours moraux, enracinés dans les valeurs humaines les plus nobles. Bernard Shaw, dans *l'Homme et le Surhomme*, a souligné les mille et une façons de définir l'éthique selon le point de vue d'où on se place. Mendoza dit à Tanner: «Je suis un brigand, je gagne ma vie en volant les riches.» Tanner répond: «Je suis un honnête homme, je gagne ma vie en volant les pauvres. Serrons-nous la main.»

La troisième règle de l'éthique de la fin et des moyens est qu'en temps de guerre la fin justifie n'importe quel moyen. Les accords de Genève sur le traitement des prisonniers de guerre ou sur l'utilisation des armes nucléaires ne sont respectés que parce que l'ennemi ou ses alliés peuvent avoir recours à des représailles.

Les remarques que Winston Churchill fit à son secrétaire particulier quelques heures avant l'invasion de l'Union soviétique par les nazis reflètent admirablement la politique de la fin et des moyens en temps de guerre. Informé de la tournure imminente que les événements allaient prendre, son secrétaire lui demanda comment lui, Churchill, l'anticommuniste le plus déterminé de Grande-Bretagne, pouvait accepter de se retrouver dans le même camp que les soviets, et s'il ne pensait pas qu'il serait embarrassant et délicat de demander à son gouvernement d'appuyer les communistes. La réponse de Churchill fut claire et sans équivoque: «Pas du tout. Je n'ai qu'un objectif, la destruction de Hitler, et ma vie en est grandement simplifiée. Si Hitler

envahissait l'enfer, j'irais jusqu'à parler du diable en termes favorables à la Chambre des communes.»

Au cours de la guerre civile, le président Lincoln n'a pas hésité à suspendre le droit de l'*Habeas corpus* ni à passer outre à l'ordre de la Cour suprême des États-Unis. A une autre occasion, convaincu de la nécessité d'utiliser des commissions militaires pour juger les civils, Lincoln se lava les mains de l'illégalité de son action en déclarant que celle-ci était indispensable à la sécurité publique. Il considérait que les cours civiles étaient impuissantes à lutter contre les activités insurrectionnelles des civils. «Dois-je faire passer par les armes un soldat naïf qui déserte, et ne pas toucher un cheveu de l'agitateur rusé qui l'a incité à le faire?»

La quatrième règle est qu'on ne doit jamais juger de l'éthique de la fin et des moyens en dehors du contexte dans lequel se passe l'action. Le massacre de Boston¹ en est l'illustration frappante. «Les atrocités britanniques à elles seules ne furent cependant pas suffisantes pour convaincre le peuple qu'il y avait eu meurtre dans la nuit du 5 mars. Il y eut l'aveu de Patrick Carr sur son lit de mort, qui admit que les citoyens avaient été les agresseurs et que les soldats avaient tiré en légitime défense. Cette rétractation inattendue d'un des martyrs, déjà sanctifié par Sam Adams, déclencha une véritable alarme dans les rangs des patriotes. Mais Adams s'attela à démontrer aux pieux habitants de la Nouvelle-Angleterre que le témoignage de Carr n'avait aucun fondement, que c'était un papiste irlandais, mort à n'en pas douter au sein de l'Église catholique romaine. L'affaire Carr une fois classée, même les tories n'osèrent citer ce témoignage pour prouver que les Bostoniens portaient la responsabilité du massacre².» Pour les Britanniques, cette tactique ne faisait que refléter la bigoterie corrompue, les procédés immoraux et les mensonges qui caractérisaient ces révolutionnaires, qu'on appelait aussi les Fils de la Liberté. Mais, pour ces Fils de la Liberté et les patriotes, la tactique de Sam Adams était un exemple parfait de la brillante stratégie d'un

¹ Incident de rue à Boston en 1770, avant la révolution américaine, au cours duquel une brigade de soldats anglais tira sur une foule de Bostoniens, tuant cinq personnes et blessant un certain nombre d'autres. Les funérailles des victimes furent le prétexte à des manifestations anti-britanniques. Les soldats qui avaient tiré furent jugés pour meurtres, à Boston, et ensuite acquittés (NdT).

² John C. Miller, *Sam Adams, Pioneer in Propaganda*.

sauveur envoyé par Dieu. Avec l'éloignement du temps, si nous voulions aujourd'hui juger cette action, nous pencherions probablement du côté des Anglais, mais on ne peut oublier que nous ne sommes plus engagés dans une révolution contre l'Empire britannique.

Les normes morales doivent être suffisamment souples pour pouvoir s'adapter aux époques. En politique, l'éthique de la fin et des moyens peut se comprendre à partir de ces règles que nous venons de proposer. L'histoire n'est faite que de ces exemples. En 1812 et 1917, nous ratifions un traité sur la liberté de navigation en haute mer. En 1912, nous organisons le blocus de Cuba. En 1942, nous faisons alliance avec l'Union soviétique contre l'Allemagne, l'Italie et le Japon; moins de dix ans plus tard, nous assistons à un renversement radical des alignements.

La décision de Lincoln de suspendre l'*Habeas corpus* en passant outre à l'ordre de la Cour suprême et d'utiliser illégalement des commissions militaires pour juger des civils fut prise par l'homme qui, quinze ans plus tôt, avait déclaré: «Qu'on ne me fasse pas dire ce que je n'ai pas dit. Je ne prétends pas qu'il n'existe pas de mauvaises lois ou qu'on n'a pas le droit d'exiger une réparation que ne prévoirait pas la loi. Ce que je veux dire, c'est que si une loi est mauvaise (en admettant qu'elle existe) et devrait être rejetée, tant qu'elle est en vigueur, si mauvaise soit-elle, elle devrait, pour l'exemple, être religieusement respectée.» C'est encore ce même Lincoln qui, quelques années avant de signer l'acte d'émancipation, déclarait dans son premier discours inaugural: «Je ne fais que reprendre des passages d'un de mes discours: "Je n'ai nullement l'intention d'intervenir directement ou indirectement sur l'esclavage aux États-Unis là où il existe. Je suis convaincu que je n'ai aucun droit de le faire et n'en ai nullement l'intention." Ceux qui m'ont élu l'ont fait en pleine connaissance de cause, en sachant parfaitement que j'avais fait cette déclaration et d'autres déclarations semblables sans jamais revenir dessus.»

Ceux qui porteraient un jugement critique sur la moralité des revirements de positions de Lincoln ont une conception bien peu réaliste du monde et se le figurent comme un univers statique, immuable, où chacun reste fermement fidèle à de prétendus principes ou prises de position. Dans la vie, la répétition d'un comportement n'est pas une vertu. Le dictionnaire universel d'Oxford nous en donne la définition suivante: «C'est l'attitude passive de celui qui se

conforme aux idées et usages de son milieu, qui est en position de point mort et d'immobilité.» Mais les hommes doivent changer avec les époques sous peine de mourir.

Le changement survenu dans l'orientation de Jefferson, une fois entré dans ses fonctions de président, vient également corroborer notre point de vue. Jefferson n'avait cessé de reprocher au président Washington d'invoquer l'intérêt national chaque fois qu'il s'agissait de prendre une décision. Il blâmait le président pour sa mesquinerie, son égoïsme, et affirmait que les décisions étaient à prendre en fonction de l'intérêt mondial, afin d'encourager l'expansion des idées de la révolution américaine dans le monde. Il reprochait à Washington de limiter son champ de décision aux intérêts nationaux, allant même jusqu'à déclarer qu'il trahissait purement et simplement l'idéal de la révolution américaine. Et pourtant, à peine fut-il établi dans ses fonctions de président des États-Unis, que chacune de ses décisions fut prise au nom de cet intérêt national. Cette histoire d'un autre siècle est universelle, elle est de notre époque, de n'importe quelle époque.

La cinquième règle est que le souci de la morale de la fin et des moyens augmente avec le nombre des moyens disponibles et vice versa. Pour un homme d'action, le premier critère pour décider des moyens à utiliser est de passer en revue ceux qui sont disponibles et de les évaluer. **L'analyse et la sélection des moyens disponibles se font sur une base purement utilitaire: est-ce que cela marchera?** Il se peut que les questions morales soient prises en considération lorsqu'on choisit entre des moyens dont l'efficacité est équivalente. Mais si l'on n'a pas le luxe du choix et si l'on n'a à sa disposition qu'un seul moyen, alors la question de l'éthique ne se pose absolument pas. Automatiquement, l'unique moyen dont nous disposons se voit doté d'un halo moral. Sa justification tient dans le cri: «Que pourrais-je faire d'autre?» Inversement, la sécurité dont jouit celui qui a le choix entre un certain nombre de moyens efficaces et puissants s'accompagne toujours de ce souci moral et de cette sérénité de conscience si admirablement décrite par Mark Twain: «La confiance tranquille d'un chrétien qui tient les quatre as en main.»

Pour moi, la morale consiste à faire ce qui est le mieux pour le maximum de gens. Au cours d'un conflit qui m'opposait à une grosse société, mes interlocuteurs menacèrent de publier ma carte

d'enregistrement dans un motel, où figurait la mention «M. et Mme», ainsi que des photos où l'on me voyait avec mon amie. Je leur répondis: «Mais allez-y donc, donnez ces photos à la presse. Je pense que cette femme est très belle et pour ma part je n'ai jamais fait vœu de célibat. Allez-y donc, ne vous en privez surtout pas.» Ma réponse coupa court à leur chantage. A peine avais-je quitté mes interlocuteurs qu'un de leurs adjoints, qui prenait secrètement notre parti, vint me trouver et me montrant son porte-document me dit: «J'ai là-dedans la preuve suffisante qu'un tel (un leader adverse) préfère les petits garçons aux femmes.» Je coupai court en lui disant: «Merci, ça ne m'intéresse pas, ces procédés ne sont pas les miens. Salut. - Mais enfin, protesta-t-il, ils viennent à l'instant d'essayer de vous épingler avec cette fille.» Je l'interrompis: «Ce n'est pas parce qu'ils utilisent ces procédés que je dois faire la même chose. Pour moi, traîner la vie privée de quelqu'un dans la boue me donne envie de vomir.» Il s'en alla.

Tout ceci est bien beau, mais qu'on ne s'y méprenne pas. Si j'avais été convaincu que la seule façon pour moi de gagner la partie était d'utiliser ces photos, je n'aurais pas hésité une seconde. Quelle autre solution aurais-je eue? Me réfugier dans une vertueuse indignation morale? Accepter de perdre, plutôt qu'entacher mes principes? Rentrer chez moi sans avoir trahi mes convictions? Sans doute le fait que quarante mille pauvres allaient perdre leur bataille contre le désespoir était-il bien tragique. Leur condition ne ferait qu'empirer de par la volonté acharnée et vengeresse de l'entreprise, cela aussi était tragique et regrettable, mais c'est la vie. Après tout, on a toujours à raisonner en termes de fins et de moyens. Mais cela dit, il est vrai que je pourrais alors avoir du mal à dormir, parce qu'il faut du temps, après de tels comportements, pour fourrer ses grosses ailes angéliques et morales sous l'oreiller. Voilà pour moi le comble de l'immoralité.

La sixième règle est qu'on aura d'autant plus tendance à évaluer les critères moraux des moyens que la fin est moins importante.

La septième règle est que, de façon générale, le succès ou l'échec constituent un facteur déterminant de la morale. C'est ce qui fait toute la différence entre le traître et le héros. Un traître qui réussit, cela ne s'est jamais vu. S'il réussit ce n'est plus un traître mais un père fondateur.

La huitième règle de l'éthique de la fin et des moyens est que les critères moraux des moyens varient selon que ces derniers sont utilisés à une époque de défaite ou de victoire imminentes. Le même moyen employé à un moment où la victoire semble assurée peut être considéré comme immoral, alors qu'utilisé dans des circonstances désespérées, afin d'éviter le pire, la défaite, la question de moralité ne serait pas soulevée. En bref, la morale est extensible et varie beaucoup selon que l'on est en train de perdre ou de gagner. La légitime défense a toujours été justifiée.

Comparons ce principe avec le problème moral le plus affreux de nos temps modernes. Les États-Unis avaient-ils le droit de lancer la bombe atomique sur Hiroshima? Quand nous avons pris la décision de le faire, nous étions assurés de la victoire. Dans le Pacifique, le Japon avait essuyé une série de défaites fatales. Nous étions alors à Okinawa, disposant d'une base aérienne d'où nous pouvions bombarder l'ennemi vingt-quatre heures sur vingt-quatre. L'aviation et la marine japonaises étaient décimées, tandis qu'en Europe la victoire avait déjà été remportée. Toutes les forces européennes, air, terre, mer, pouvaient donc être utilisées dans le Pacifique. La Russie décidait alors de mettre son épingle dans le jeu, pour prendre part à la distribution. La défaite du Japon était devenue une certitude absolue, et l'unique question qu'on pouvait encore se poser était de savoir quand et comment serait administré le coup de grâce. Pour les raisons que nous connaissons, nous avons choisi de lancer la bombe atomique, en déclenchant du même coup un débat universel sur la moralité de l'utilisation de ce moyen pour mettre fin à une guerre. Je pense, pour ma part, que si la bombe atomique avait été mise au point juste après la défaite de Pearl Harbor, alors que nous étions sans défense, qu'une grande partie de nos forces navales dans le Pacifique se trouvait anéantie, que la nation craignait une invasion sur la côte ouest tout en étant engagée sur le front européen, l'utilisation de la bombe contre le Japon aurait été universellement acclamée et serait apparue comme une riposte justifiée contre la mitraille, le feu et le soufre des Japonais. Personne n'aurait songé à remettre en question la moralité de cette décision, et la nature des débats qui se poursuivent encore de nos jours autour de ce problème en eût été différente. Ceux qui ne sont pas d'accord ont complètement perdu de vue la situation mondiale à l'époque, ou bien ils ne sont pas honnêtes avec eux-mêmes.

La neuvième règle est que tout moyen qui s'avère efficace est automatiquement jugé immoral par l'opposition.

Un de nos plus grands héros révolutionnaires, Francis Marion, de Caroline du Sud, immortalisé dans l'histoire des Etats-Unis sous le nom du «Renard des Marais», était un guérillero révolutionnaire remarquable. Ses tactiques étaient celles des guérilleros d'aujourd'hui. Cornwallis et l'armée régulière britannique virent leurs plans d'opérations militaires complètement mis en l'air par les tactiques de guérilla de Marion. Furieux de voir à quel point ses tactiques étaient efficaces, incapables de lutter contre elles, les Britanniques le dénoncèrent comme un criminel et lui reprochèrent de ne pas combattre en gentilhomme et en chrétien. Ils l'accusèrent de manquer de tout principe moral en utilisant des tactiques de guérilla pour gagner la révolution.

La dixième règle est que vous devez tirer le meilleur parti de ce que vous avez et habiller le tout d'un voile de moralité. **Dans l'action, la première chose qui s'impose pour déterminer les moyens à employer à des fins particulières est de passer en revue les moyens disponibles**, autrement dit d'évaluer les forces et les ressources pouvant être utilisées. Ceci implique une sélection systématique des multiples facteurs qui définissent une situation à un moment donné, ainsi qu'une adaptation aux vues et à l'environnement populaires. De nombreux facteurs doivent être pris en considération: combien de temps sera nécessaire ou de combien de temps dispose-t-on? Qui et combien de gens appuieront l'opération? L'opposition a-t-elle suffisamment de contrôle sur les forces de police pour faire avorter toute tentative de changement qui resterait dans la légalité? Si l'utilisation des armes s'avère nécessaire, celles qui conviennent sont-elles disponibles? **Vos disponibilités dans ce domaine des moyens détermineront votre choix d'opérer ouvertement ou au contraire clandestinement**, d'agir rapidement ou au contraire lentement, de viser des changements larges ou au contraire limités, de recourir à la résistance passive ou active ou tout simplement d'agir. **L'absence de moyens pourrait conduire quelqu'un au martyre dans l'espoir que ce sacrifice pourrait servir de catalyseur et déclencher une réaction en chaîne** qui culminerait en un mouvement de masse. Ici,

c'est alors une simple proclamation qui peut servir de moyen pour avancer vers le pouvoir.

Une illustration frappante de ce point nous est offerte dans le compte rendu que nous donne Trotsky des fameuses thèses d'avril de Lénine, publiées peu de temps après le retour d'exil de ce dernier. «La tâche des bolcheviques, disait Lénine, c'est de renverser le gouvernement impérialiste, mais ce gouvernement repose sur le soutien des révolutionnaires sociaux et des mencheviques qui jouissent de la confiance totale du peuple. Nous sommes en minorité. C'est pourquoi, il ne peut être question pour nous d'utiliser la violence.» En d'autres termes, les paroles de Lénine revenaient à dire: «Ce sont eux qui ont les fusils, par conséquent nous sommes pour la paix et la réforme par les urnes. Une fois que nous aurons des fusils, alors nous nous servirons des balles.» Et c'est exactement ce qui s'est passé.

Nous trouvons un autre exemple typique de l'importance de savoir choisir les moyens, dans l'usage de la résistance passive préconisée en Inde par Gandhi. Ici encore nous voyons comment, avec l'inévitable alchimie du temps, les changements de circonstances ou l'accès des classes pauvres au pouvoir agissent sur les jugements ou comportements moraux. Il s'ensuit naturellement un revirement des objectifs: non plus conquérir le pouvoir mais le conserver.

Gandhi est pour le monde entier le symbole du comportement moral le plus noble, en ce qui concerne le problème de la fin et des moyens. Beaucoup de gens sont persuadés que si Gandhi avait vécu, l'invasion de Goa ou toute autre intervention armée n'aurait jamais eu lieu. Un politicien naïf se serait empressé, à leur exemple, d'exclure toute possibilité de voir un jour Nehru, ce grand apôtre de la non-violence, approuver l'invasion de Goa, car c'est bien lui qui en 1955 déclarait: «Quels sont les éléments de base de notre politique à l'égard de Goa? Premièrement, seules des méthodes pacifiques doivent être envisagées. Ceci est essentiel si nous ne voulons pas trahir les fondements mêmes de notre politique et de tout notre comportement. Les méthodes non pacifiques, nous les excluons totalement.» C'était un homme voué corps et âme à la non-violence et à l'amour de l'humanité tout entière, y compris ses ennemis. Son objectif était la libération de l'Inde du joug de la domination étrangère, et le moyen qu'il préconisait pour y parvenir était la résistance passive. **L'histoire**

et l'opinion religieuse et morale ont enchâssé Gandhi dans la matrice sacro-sainte de la non-violence au point que, dans certaines régions, c'est un véritable blasphème que d'oser se demander si la méthode de la résistance passive n'était pas le seul moyen réaliste et expéditif dont il disposait pour arriver à ses fins, et si l'aura de moralité qui enveloppait cette politique ne correspondait pas, dans une large mesure, à une rationalisation visant à donner une indispensable couverture morale à un programme essentiellement pratique.

Examinons ce cas de plus près. Gandhi, comme tout responsable d'organisation sociale, devait commencer par étudier les moyens dont il disposait. S'il avait eu des fusils, il aurait fort bien pu s'en servir dans une révolution armée contre les Anglais, continuant ainsi la tradition des luttes révolutionnaires pour la paix par la violence. Mais Gandhi n'avait pas de fusils et, en admettant qu'il en eût, il n'aurait eu personne pour s'en servir. Dans son *Autobiographie*, Gandhi raconte à quel point il fut ahuri de voir la passivité avec laquelle le peuple se soumettait: pas un geste, pas même un désir de vengeance contre les Britanniques: «Au cours de mon enquête sur les atrocités subies par mon peuple, j'ai rencontré des gens qui m'ont rapporté des faits si incroyables sur la tyrannie du gouvernement britannique et le despotisme arbitraire de ses représentants, que j'en fus rempli d'une profonde douleur. Ce qui m'étonna le plus, et continue encore de m'étonner, c'est de voir que, dans une province qui, pendant la guerre, avait fourni le plus grand nombre de soldats au gouvernement britannique, les gens aient pu accepter sans broncher ces excès de brutalité.»

Gandhi et ses collaborateurs n'ont pas cessé de dénoncer l'impuissance de leur peuple à s'organiser en une résistance violente et efficace pour lutter contre la tyrannie et l'injustice. Les nombreuses déclarations des dirigeants de l'Inde viennent encore renforcer l'expérience de Gandhi. Tous, les uns après les autres, n'ont cessé de répéter que l'Inde était incapable de faire la guerre contre ses ennemis. On a donné beaucoup d'explications à cet état de fait: constitution fragile du peuple, manque d'armes, manque de réaction, soumission totale à force d'être accablés, et d'autres arguments de ce genre. Dans l'interview qu'il accorda à Norman Cousins en 1961, Pandit Jawaharlal Nehru décrit les Indiens de cette époque comme «une masse abrutie,

paralysée, démoralisée, désespérée, écrasée sous le joug de la domination étrangère et totalement incapable de se rebeller».

Voilà le contexte dans lequel Gandhi devait opérer. Maintenant quels étaient les moyens à sa portée? On a dit que s'il avait eu des fusils, il n'est pas exclu qu'il s'en fût servi. Cette supposition, nous l'avancons en nous appuyant sur la Déclaration d'Indépendance de Gandhi, prononcée le 26 janvier 1930. Le quatrième chef d'accusation qu'il porte contre les Britanniques se lit comme suit: «Spirituellement, le désarmement obligatoire a fait de nous des sous-hommes, et la présence, sur notre territoire, d'une armée d'occupation acharnée à écraser en nous tout esprit de résistance a eu pour résultat de nous convaincre que nous étions incapables de nous défendre nous-mêmes, de nous organiser pour lutter contre l'agression étrangère et même de défendre nos foyers et nos familles.» Ces paroles suffirent pour nous persuader que, s'il avait eu des fusils et des gens pour s'en servir, afin d'organiser une résistance par la violence, Gandhi n'aurait sûrement pas rejeté catégoriquement ce moyen comme le monde entier voudrait bien le croire. Dans ce même ordre d'idée, nous pourrions rafraîchir les mémoires en rappelant que Nehru, alors que l'Inde, désormais indépendante, se trouvait au bord de la rupture avec le Pakistan pour l'affaire du Cachemire, n'a pas hésité à utiliser la force armée. C'est que la situation n'était plus la même. Le pouvoir avait changé de camp. L'Inde avait désormais des fusils et une armée entraînée, capable de s'en servir¹. Affirmer que Gandhi n'aurait pas approuvé

¹ Le fait que l'Inde ait passé outre à une résolution des Nations Unies sur la question du Cachemire est relativement resté inaperçu. On se rappellera que le Cachemire, territoire réclamé tant par le Pakistan musulman que par l'Inde hindoue, a une population à prédominance musulmane et un dirigeant hindou. Afin de déterminer l'orientation politique future de la région, les Nations Unies ont ordonné un plébiscite. Entre-temps, l'Inde et le Pakistan ont refusé de retirer leurs troupes des zones qu'ils occupent respectivement. Pour finir, Nehru a décidé d'annexer la majorité du territoire du Cachemire, qu'il avait eu le grand flair et la ruse d'intégrer dans l'économie indienne. Le Conseil de sécurité a, à l'unanimité, avec l'abstention de la Russie, ordonné à Nehru de se conformer à la résolution des Nations Unies, mais le gouvernement indien a carrément refusé. Il est clair que Nehru, malgré de vagues promesses d'un plébiscite pour un peu plus tard, n'y tient pas maintenant car il ne fait aucun doute que le Cachemire ne se prononcerait pas pour l'Inde.

« Moralement, l'incident n'est guère flatteur pour Nehru. Les intérêts vitaux de l'Inde étant en jeu, Nehru s'est empressé d'oublier complètement ses nobles sentiments, il a sacrifié ses admirateurs et s'est lui-même exposé à voir sa politique accusée d'incohérence.

l'usage de la violence se trouve entièrement réfuté par les paroles mêmes de Nehru qui, dans cette même interview en 1961, dit ceci: «C'était une période très difficile. Quand j'appris ce qui se passait au Cachemire, je compris immédiatement que je n'avais pas le choix, que j'aurais à utiliser la force. Cette perspective me bouleversa car je savais que cela impliquait la possibilité d'une guerre, si peu de temps après avoir réalisé notre indépendance par les moyens de la non-violence. La pensée même d'avoir à utiliser la violence était horrible, et pourtant je pris la décision de le faire. Gandhi n'indiqua nullement sa désapprobation et je dois avouer que ce fut pour moi un grand soulagement. Le fait que Gandhi, ce grand apôtre de la non-violence, qui avait défendu sa philosophie avec tant d'ardeur, n'ait soulevé aucune objection, m'aida considérablement dans ma tâche. Son attitude me confirma encore dans mon opinion que Gandhi pouvait être souple et savait s'adapter aux circonstances.»

Cet exemple d'une sélection des moyens, dans le cas de la lutte de l'Inde contre les Britanniques, nous ramène à ce que nous avons dit plus haut: les moyens choisis et la façon dont ils sont utilisés varient énormément avec la nature de l'ennemi ou le caractère de l'opposition. Le genre d'opposition à laquelle avait à faire Gandhi non seulement offrait un terrain idéal pour assurer le succès de la résistance passive, mais encore l'imposait comme l'unique moyen possible. Son ennemi était en effet l'administration britannique, caractérisée par une longue tradition d'aristocratie libérale. Une certaine liberté existait dans les colonies de l'Empire britannique, et la méthode des dirigeants pour utiliser, neutraliser, séduire ou détruire les chefs de l'opposition locale était la flatterie et les pots-de-vin. C'était précisément ce genre d'adversaire qui pouvait endurer la tactique de la résistance passive et, à la longue, capituler devant elle.

« Cette politique est, soit machiavélique, soit le signe d'un grand chef d'État, selon le point de vue où l'on se place. Notre conscience peut difficilement l'approuver et pourtant ces hommes éminemment moraux, comme autrefois le Premier ministre Gladstone et aujourd'hui le secrétaire d'État Dulles, peuvent offrir de nombreux exemples de politiques qui n'ont rien à envier à celles de Mr Nehru, bien qu'on puisse douter que ces politiciens soient en mesure de nous offrir une analyse cohérente des mélanges dont sont faites leurs politiques. Un homme éminemment moral ne pourrait sûrement agir ainsi» (Reinhold Niebuhr, «British Experience and American Power», *Christianity and Crisis*, 14 mai 1956, vol. 16, p. 57).

Mais cette tactique n'aurait pas eu la moindre chance de succès si elle avait été dirigée contre un régime totalitaire, comme la dictature nazie par exemple, et il y a de grandes chances que, dans ce cas, l'idée de résistance passive ne serait même jamais venue à Gandhi. Des proches de Gandhi ont fait remarquer qu'il était né en 1869 et n'avait jamais eu affaire à une dictature; il n'en connaissait pas les mécanismes. Il avait défini sa position en fonction de la nature du gouvernement britannique et de ce qu'il représentait. Dans son essai, *Reflection on Gandhi*, George Orwell fait une observation très intéressante: «Il croyait dans l'éveil du monde, et cet éveil n'est possible que si le monde a la chance d'entendre parler de ce que vous faites. **Il est difficile d'imaginer l'utilisation des méthodes de Gandhi dans un pays où les opposants au régime disparaissent au beau milieu de la nuit sans laisser de trace.** Dans un pays où la liberté de la presse ou le droit d'assemblée sont réprimés, il est non seulement impossible de faire appel à l'opinion mais même d'organiser un mouvement de masse ou de faire connaître ses intentions à l'adversaire.» En fait, étant donné les circonstances politiques qui prévalaient en Inde à l'époque de Gandhi, la résistance passive représentait non seulement un moyen possible, mais encore l'unique instrument qui permettait de mettre fin à la domination britannique. Dans tout travail d'organisation, il faut savoir tirer parti au maximum du côté négatif d'une situation pour le transformer en positif. En bref, pleinement conscient qu'il était vain de s'attendre à ce que la masse énorme du peuple, plongée dans la torpeur, organise une révolte par la violence, Gandhi s'est servi de l'inertie de cette masse pour l'organiser et en faire l'instrument de lutte par excellence. Un autre élément jouait en faveur du choix de ce moyen. La non-violence faisait en effet partie de l'expérience des Hindoustanis qui pratiquent couramment le Dharma. Pour simplifier encore, Gandhi en choisissant la tactique de la résistance passive ne faisait rien d'autre que de dire à son peuple: «Assis là-bas ou ici, qu'est-ce que cela peut vous faire? Alors, au lieu de rester assis là-bas, pourquoi ne pas vous asseoir ici et crier tous ensemble: "L'indépendance, immédiatement" ?»

Mais ici un autre problème moral se pose. Nous avons déjà indiqué que l'humanité se divisait en trois grands groupes: les déshérités, ceux qui possèdent un peu mais en veulent davantage, et les riches. L'objectif des riches est de conserver ce qu'ils ont et, par voie de

conséquence, de maintenir le *statu quo*, tandis que les pauvres, eux, cherchent à le changer. Les nantis inventent leur propre morale afin de pouvoir justifier les moyens de pression qu'ils utilisent pour maintenir le *statu quo*. Autrement dit, c'est la société établie qui écrit les lois et nomme les juges qui veilleront à ce que le *statu quo* soit maintenu. Il s'ensuit que **tout moyen préconisé ou utilisé par les pauvres, pour tenter de changer le statu quo, est toujours tenu pour illégal ou immoral par la société en place**, et que les déshérités se voient forcés, par conséquent, de faire appel à une «loi supérieure». Mais une fois parvenus à leurs fins, les pauvres se retrouvent dans le camp des nantis et veulent à leur tour conserver ce qu'ils ont acquis. Le pouvoir change de camp, la morale suit.

Huit mois après la proclamation de l'indépendance de l'Inde, le Congrès national vota une loi qui déclarait illégal et criminel tout acte de résistance passive. Deux poids, deux mesures. Pour les membres du Congrès, c'était une chose que d'avoir utilisé la résistance passive pour lutter contre l'ennemi et une autre que de laisser les autres s'en servir. Maintenant qu'ils étaient au pouvoir, ils voulaient s'assurer que personne n'utiliserait ce moyen contre eux. Ils n'avaient plus, désormais, à faire appel à une «loi supérieure». Détenant les rênes du pouvoir, c'étaient eux qui écrivaient les lois et ils entendaient qu'elles soient respectées. Les grèves de la faim, qui avaient si efficacement servi la cause pendant la révolution, étaient désormais considérées sous un angle totalement différent. Dans l'interview déjà mentionnée, Nehru déclarait: «Le gouvernement ne se laissera pas influencer par des grèves de la faim et, pour être franc, je n'ai jamais approuvé cette méthode de lutte politique, même quand Gandhi la pratiquait.»

Dans ce même ordre d'idée, Sam Adams, le grand chef de la révolution américaine, qui avait été le premier à proclamer le droit de faire la révolution, fut également le premier, une fois la révolution accomplie, à ordonner l'exécution de tous les Américains qui avaient pris part à la rébellion de Shay, déclarant que personne n'avait le droit de s'engager dans une révolution contre nous! .

Aux époques de changements sociaux, une rationalisation morale s'impose pour justifier le choix des moyens utilisés ou pour les utiliser. La principale faiblesse de Machiavel est d'avoir déclaré que «la

politique n'avait rien à faire avec la morale», sans voir que toute action demande à être recouverte d'un voile de moralité.

Tous les grands dirigeants politiques, y compris Churchill, Gandhi, Lincoln, Jefferson, ont toujours invoqué des principes moraux pour dissimuler leurs intérêts personnels, sous le couvert des grands idéaux de «liberté», d'«égalité», ou de «loi supérieure». Ce sont encore ces mêmes principes qui sont invoqués aux époques de crises nationales quand tout le monde admet d'un commun accord que la fin justifie les moyens. Une action ne peut être efficace que si elle reçoit son visa de moralité.

Les exemples abondent. Aux États-Unis, la naissance du mouvement des droits civiques à la fin des années cinquante a été marquée par l'usage de la résistance passive contre les pratiques de ségrégation dans le Sud. Le recours à la violence dans le Sud aurait été un véritable suicide. Les pressions politiques à l'époque étaient complètement exclues, et le seul moyen auquel le mouvement pouvait avoir recours était les pressions économiques, accompagnées de quelques autres activités marginales. Paralysées par les lois en vigueur dans les États sudistes, par l'hostilité de la police et des tribunaux à leur égard, ils furent contraints, comme l'ont toujours été ceux qui n'ont pas le pouvoir, d'invoquer une «loi supérieure». Dans son *Contrat social*, Rousseau fait une remarque très pertinente: **«La loi est une bonne chose pour les possédants mais une mauvaise pour ceux qui n'ont rien.»** La résistance passive était l'unique recours du mouvement antiségrégationniste, tant que ses membres n'auraient pas acquis en fait le droit de vote. En outre, ce moyen représentait une bonne tactique défensive, qui rendait illégale toute répression par les pouvoirs publics. La résistance passive avait donc été choisie pour des raisons pragmatiques, qui sont toujours à la base du choix d'une tactique, mais elle faisait ici office de couverture morale et religieuse comme l'exigeait la situation.

Il ne faut cependant pas oublier que la résistance passive, dès qu'elle s'étend à toute une masse, se fait menaçante et engendre la violence. Les Noirs du Sud n'avaient aucune tradition du Dharma derrière eux, et ils étaient suffisamment proches de leurs compatriotes du Nord pour que les différences de conditions entre le Sud et le Nord ressortent

encore davantage et constituent un véritable aiguillon, sans compter que les Blancs du Sud ont plusieurs siècles de violence derrière eux et ne peuvent donc avoir les mêmes réactions que les Britanniques dans les mêmes circonstances. L'histoire ne montrera pas la non-violence comme une philosophie ou une religion particulière, mais tout simplement comme la tactique la plus appropriée à des époques et des lieux donnés.

Avec l'acquisition de moyens plus efficaces, le mouvement des droits civiques se débarrassera de ces ornements et remplacera la tactique de la non-violence par une nouvelle philosophie, qui tiendra compte des nouveaux moyens et du nouveau contexte. On dira alors: «Les temps ont changé.» Il en a toujours été ainsi et c'est ce qui se passe en ce moment.

La onzième règle est que les objectifs définis doivent prendre la forme de slogans très concis et généraux comme «Liberté, Égalité, Fraternité», ou «Pour le bien général», ou encore «Pour la poursuite du bonheur», ou «Pain et Paix». **«Une fois que l'objectif a reçu sa formulation, dit Whitman, il ne peut être révoqué.»** On a déjà souligné qu'un homme d'action sage sait que la mise en œuvre des moyens choisis peut déclencher une nouvelle série de résultats, qui n'étaient pas prévus ou qui sont différents de ceux qui étaient attendus. C'est ainsi que la guerre civile, qui avait pour objectif de préserver l'union, a engendré dans son sillage l'abolition de l'esclavage.

L'histoire est faite d'actions qui permettent à un objectif d'en déclencher un autre. De nombreuses découvertes scientifiques sont le résultat de recherches expérimentales dont l'objet ou le résultat poursuivi ont très peu de lien avec les résultats obtenus. Des travaux effectués dans le cadre d'un projet qui semblait au premier abord d'importance mineure ont parfois contribué à faire naître une nouvelle idée qui a servi de point de départ à de grandes découvertes. Dans son livre *l'Homme, les Mœurs et la Société*, J.C. Flugel fait remarquer que, dans le «domaine de la psychologie comme dans celui des sciences, nous n'avons pas à nous sentir déconcertés si, en travaillant par exemple sur le soin à apporter à un symptôme de névrose, la mise au point de meilleures méthodes d'apprentissage, le soulagement de la fatigue industrielle, nous découvrons -assez loin de nos objectifs de

départ- quelque chose de neuf sur la nature de la santé mentale, le rôle de l'éducation ou la place du travail dans la vie de l'homme».

L'attitude morale qui consiste à faire de tout problème de la fin et des moyens un sujet tabou est typique de ceux qui traversent le champ de bataille de la vie en observateurs et refusent de s'y engager. Koestler commence son livre, *le Yogi et le Commissaire*, par un faux raisonnement qui consiste à tracer une ligne arbitraire entre l'opportunisme et la moralité, entre le yogi pour qui la fin ne peut jamais justifier les moyens et le commissaire pour qui la fin justifie n'importe quel moyen. Koestler tente de sortir de la camisole de force dans laquelle il s'est mis lui-même en suggérant que la fin ne justifie les moyens qu'à l'intérieur de certaines limites. Mais, même ici, dans cette opposition tout académique entre la moralité et l'action, Koestler est bien forcé de faire place au compromis, quand il aborde les problèmes du pouvoir et de l'action. Où s'arrêtent ces limites? Qui va les définir? Ce sont ces questions qui nous ouvrent la porte, qui conduisent à ce que nous discutons ici. L'innocence personnelle et la sécurité que recherchent ceux qui se font les avocats de la sacro-sainte moralité de la question de la fin et des moyens, ne se trouvent à coup sûr qu'aux tréfonds d'un monastère ou d'un ashram. Mais là encore ce n'est pas si clair, car il a bien fallu négliger cet autre principe moral: «Nous sommes les gardiens de nos frères.»

Dans son livre, *Human Society in Ethics and Politics*, Bertrand Russell fait remarquer qu'il n'est pas possible de dissocier moralité et moyens et que considérer quoi que ce soit sous l'angle de sa valeur purement intrinsèque est pratiquement immoral. Mais de toute évidence, rien n'a de valeur comme moyen que dans la mesure où la fin poursuivie a une valeur en soi. Il s'ensuit que la valeur intrinsèque précède logiquement la valeur du moyen.

L'animateur, le révolutionnaire, l'activiste -peu importe comment on l'appelle- qui se trouve engagé corps et âme dans la lutte pour une société libre et ouverte est, de par cet engagement, lié à un système de valeurs élevées, que l'on retrouve à la base de toute religion organisée et qui font que la vie humaine est si précieuse: liberté, égalité, justice, paix, droit de se révolter. Telles sont les valeurs qui servirent d'étendards pour les espoirs et les aspirations de toutes les révolutions; la révolution française a été

remportée à la pointe de son slogan: «Liberté, Égalité, Fraternité»; pour la révolution russe: «Pain et Paix»; pour la guerre civile espagnole: «Mieux vaut mourir debout que vivre à genoux»; pour notre révolution: «Pas d'impôts sans représentation.» Ce sont ces mêmes valeurs qui constituent notre Déclaration des droits. Si un de nos États se mettait à voter la ségrégation des écoles ou si une organisation communautaire décidait d'empêcher les Noirs d'y entrer, et s'ils cherchaient à justifier leur décision en vertu du système démocratique, alors cette violation du principe d'égalité ferait de la démocratie une prostituée. La démocratie n'est pas une fin en soi mais c'est le moyen politique par excellence qui nous permet de nous acheminer vers la réalisation de ces valeurs.

La fin et les moyens sont qualitativement interdépendants, au point que la véritable question n'est pas la traditionnelle expression: «La fin justifie-t-elle les moyens?», mais plutôt: «Est-ce que telle fin justifie tel moyen?»

Un mot sur le vocabulaire

Les passions des hommes envahissent tous les domaines de la vie politique y compris son vocabulaire. Les mots les plus ordinaires de la politique se sont colorés de souffrances, d'espérances et de frustrations humaines. L'usage populaire les enlaidit et les déforme tous, et leur utilisation provoque des réactions conditionnées de défense, des réactions de type émotionnel. Même le mot «politique», que le Webster définit comme «la science et l'art de gouverner», évoque en général la corruption. De façon assez ironique, les synonymes de politique donnés par les dictionnaires sont «avisé, prévoyant, diplomate, sage».

Les mêmes distorsions affectent d'autres mots d'usage courant du langage politique, par exemple les mots «pouvoir», «intérêt personnel», «compromis» et «conflit». On les retrouve déformés, gauchis, synonymes de «mal». Nulle part l'ignorance en matière de politique n'apparaît d'une manière plus évidente et plus typique que dans l'interprétation des mots. C'est pourquoi nous nous arrêtons quelques instants pour dire un mot sur le vocabulaire.

Pouvoir

On est en droit de se demander pourquoi on ne se sert pas d'autres mots, de mots qui veulent dire la même chose mais sont plus pacifiques et n'engendrent pas de réactions si négatives et si passionnelles. Il y a un certain nombre de raisons de principe qui nous amènent à refuser des mots de remplacement. La première est qu'en utilisant une périphrase comme «la canalisation de l'énergie», au lieu du mot unique «pouvoir», nous commençons à en affaiblir le sens; et si, pour tous ces mots, nous utilisons des synonymes qui les

blanchissent, nous diluons l'amertume, l'angoisse, la haine et l'amour, la passion et le triomphe, dont ils sont porteurs. Nous en arrivons à une imitation aseptisée de la vie. Dans la vie nous avons à faire aux esclaves et aux Césars, non à des vestales. Non pas que nous ayons simplement, dans notre expression comme dans notre pensée, à tendre toujours vers la simplicité (les chefs-d'œuvre scientifiques et philosophiques se réduisent fréquemment à quelques mots, comme par exemple $E = mc^2$); il y a bien plus que cela: nous voulons à tout prix ne pas nous éloigner de la réalité.

Utiliser un autre mot que «pouvoir» revient à changer le sens de tout ce dont nous parlons. Comme Mark Twain l'a si bien fait remarquer: «La différence entre le mot juste et le mot presque juste, c'est toute la différence entre l'éclair et la lueur.»

«Pouvoir» est, depuis toujours, le mot juste en politique, tout comme «intérêt personnel», «compromis» et les autres mots simples du vocabulaire politique. Se faire entremetteur, au bénéfice de ceux qui n'ont pas assez d'estomac pour le langage direct, et vouloir concocter des plats fades et sans impact, c'est perdre son temps. Ces gens sont incapables de comprendre ce dont nous parlons ici ou s'y refusent délibérément. Je suis d'accord avec Nietzsche quand, dans la *Généalogie de la morale*, il dit:

Pourquoi caresser les oreilles hypersensibles de nos débiles modernes? Pourquoi céder, ne serait-ce que d'un seul pas, à la tartufferie des mots? Si un psychologue moderne doit montrer son bon goût (d'autres pourraient dire son intégrité), ce sera d'abord en refusant la manière de parler, honteusement moralisante, qui en arrive à vicier tous les jugements d'aujourd'hui sur les hommes et les choses.

Nous touchons un seuil critique quand la pensée devient prisonnière de la langue. Je n'ai nullement l'intention de me laisser emprisonner par les enluminures du langage aux dépens de la vérité. Si nous nous efforçons d'éviter la force, la vigueur et la simplicité du mot «pouvoir», nous ne tarderons pas à éprouver une certaine réticence à penser en termes vigoureux. Nous essayons d'inventer des synonymes stérilisés, lavés de toute la salissure du mot «pouvoir». Mais les mots

nouveaux signifient quelque chose d'autre. Alors ils nous tranquilisent et commencent à nous détourner l'esprit du grand chemin de vie qui mène au pouvoir et qui, lui, est malpropre, semé de conflits et en prise sur le réel. A cheminer sur des routes secondaires, imprécises, tranquilles et parfumées, socialement plus acceptables et plus respectables, on en arrive à l'incapacité de comprendre les problèmes que nous devons prendre à bras-le-corps si nous voulons que le travail soit fait.

«Pouvoir», qui signifie «la capacité mentale, physique et morale à agir», est devenu un terme maudit, suggérant plus ou moins quelque chose de sinistre, de malsain et de machiavélique. Le mot «pouvoir» suggère une fantasmagorie de régions infernales. Dès que le mot est mentionné, c'est comme si l'enfer lui-même s'ouvrait, laissant échapper des relents nauséabonds de corruption satanique. Il évoque des images de cruauté, de malhonnêteté, d'égoïsme, d'arrogance, de dictature et de souffrance abjecte. Il est inacceptable dans l'hygiène aseptisée, genre Madison Avenue, de notre société, où la contestation est blasphématoire, où l'on est apprécié si l'on se fait bien voir sans offenser qui que ce soit. «Pouvoir», dans notre esprit, est devenu synonyme de corruption et d'immoralité.

Chaque fois qu'il est fait allusion au mot «pouvoir», tôt ou tard, quelqu'un ne manquera pas de citer Lord Acton: «Le pouvoir corrompt et le pouvoir absolu corrompt absolument.» En fait, la citation exacte est: «Le pouvoir tend à corrompre et le pouvoir absolu corrompt absolument.» Nous sommes conditionnés au point de ne plus pouvoir lire correctement cette affirmation d'Acton.

La corruption du pouvoir n'est pas inhérente au pouvoir, mais elle est en nous. Et cependant, qu'est-ce que ce pouvoir qui fait vivre les hommes et qui est, jusqu'à un point non négligeable, le but de leur vie? Le pouvoir est l'essence même, la force dynamique de la vie. C'est le pouvoir du cœur qui pompe le sang pour maintenir la vie dans le corps. C'est le pouvoir des citoyens qui participent activement à leur propre avancée, c'est le pourvoyeur de cette force que l'on met en commun au service d'un même projet. C'est une force essentielle de la vie qui ne cesse d'agir, soit pour changer le monde soit pour s'opposer au changement. Le pouvoir ou énergie organisée, ce peut être

l'explosif qui tue ou le médicament qui sauve; le pouvoir d'un fusil peut être utilisé pour imposer l'esclavage ou pour conquérir la liberté.

Le pouvoir du cerveau humain peut créer les réalisations les plus glorieuses de l'homme. Il peut développer des perspectives et des réflexions sur la nature de nos possibilités de vie, qui jusqu'alors dépassaient l'imagination. Le pouvoir de l'esprit humain peut aussi inventer des philosophies et des façons de vivre qui sont destructrices, au dernier point, pour l'avenir de l'humanité. Dans l'un et l'autre cas, le pouvoir c'est la force dynamique de la vie.

Dans ses *Cahiers fédéralistes*, Alexandre Hamilton écrit: «Qu'est-ce qu'un pouvoir, sinon la capacité ou la faculté de faire quelque chose? Qu'est-ce que la capacité de faire quelque chose, sinon la possibilité d'utiliser les moyens nécessaires à son exécution?» Pascal, qui était loin d'être cynique, a fait remarquer que «la justice sans la force est impuissante et la force sans la justice est tyrannique». Saint Ignace, le fondateur de l'ordre des Jésuites, n'hésite pas à reconnaître le pouvoir, quand il écrit que «pour bien faire une chose l'homme a besoin de pouvoir et de compétence». Nous pourrions continuer indéfiniment à citer les hommes qui ont joué un rôle dans l'histoire et qui, dans leur langage comme dans leurs écrits, ont employé le mot «pouvoir» et non un substitut.

Il est impossible de concevoir un monde sans pouvoir. Nous n'avons le choix qu'entre un pouvoir organisé ou un pouvoir qui ne l'est pas. Le genre humain n'a progressé qu'en apprenant à développer et à organiser les instruments du pouvoir, de façon à remplacer la lutte pour la seule survie physique par l'ordre, la sécurité, la moralité et la vie de notre civilisation elle-même. Toutes les organisations que l'homme connaît, du gouvernement jusqu'au bas de l'échelle, ont toujours eu pour raison d'être de s'organiser en vue d'obtenir le pouvoir, à seule fin de réaliser ou de faire avancer le projet commun.

Lorsque nous parlons d'une personne qui «s'élève à la force des poignets», nous parlons de pouvoir. Le pouvoir doit se comprendre pour ce qu'il est, pour le rôle qu'il joue dans tous les domaines de la vie, si du moins nous voulons saisir ce qu'il y a d'essentiel dans les relations et les fonctions entre les groupes et les organisations, en particulier dans une société pluraliste. Connaître le pouvoir et ne pas le craindre est essentiel pour l'utiliser de façon constructive et en

garder le contrôle. Bref, la vie sans le pouvoir c'est la mort; un monde sans pouvoir serait un désert fantomatique, une planète morte.

Intérêt personnel

Comme le pouvoir, l'intérêt personnel est enveloppé d'un linceul noir de négativisme et de suspicion. Pour beaucoup, le synonyme d'intérêt personnel est égoïsme. Le mot évoque un ensemble de vices tels que mesquinerie, égocentrisme, égoïsme, tout ce qui, de près ou de loin, suggère le contraire d'altruisme et d'abnégation. Il va sans dire que cette définition commune ne correspond nullement à notre expérience ni aux observations des grands politiciens et philosophes. 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.

Que ce soit les grands maîtres de la morale judéo-chrétienne, les philosophes, les économistes ou les observateurs des politiques humaines, tous admettent unanimement que l'intérêt personnel joue un rôle moteur et capital dans le comportement de l'homme. L'importance de l'intérêt personnel n'a jamais été remise en question; c'est accepté comme une réalité inéluctable de la vie. Le Christ n'a-t-il pas dit que «pour un homme, il n'y a pas de plus grand amour que de donner sa vie pour ses amis»? Aristote, dans sa *Politique*, écrit: «Chacun pense surtout à ses propres intérêts, presque jamais au bien commun.» Dans la *Richesse des nations*, Adam Smith souligne que «nous ne dépendons pas 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». Dans les *Cahiers fédéralistes*, la question centrale que personne ne conteste est que «le riche comme le pauvre ont tendance à agir sous l'effet de l'impulsion, plutôt que de la raison, et pour des considérations étroites d'intérêt personnel...» Doubter de la force motrice de l'intérêt personnel qui

s'insinue dans tous les domaines de la vie politique, c'est refuser de voir l'homme tel qu'il est pour le voir tel que nous voudrions qu'il soit.

Et cependant, après avoir pris acte de l'importance de l'intérêt personnel, je voudrais ajouter quelques observations. Machiavel, qui fut le premier à souligner l'importance de l'intérêt personnel, écrit: «D'une façon générale, on peut affirmer que l'homme est ingrat, inconstant, trompeur, lâche, jouisseur. Tant que vous réussissez, il est totalement de votre côté. Tant que vous n'avez besoin de rien, il est prêt à vous donner son sang, ses biens, sa vie et ses enfants. Mais dès que vous êtes dans le besoin, il ne vous connaît plus.» **Machiavel commet pourtant une erreur impardonnable en excluant les facteurs moraux de la politique** et en se limitant uniquement à l'intérêt personnel, tel qu'il le définit. Cette erreur ne peut s'expliquer chez lui que par le fait d'une participation relativement limitée à la vie politique. Autrement, il n'aurait pas pu ne pas remarquer les fluctuations si évidentes des intérêts personnels de chacun. Nous devons étudier la question de l'intérêt personnel sous un angle qui en dépasse la définition la plus étroite. Nous devons prévoir un cadre qui tienne compte de la flexibilité et des fluctuations des intérêts personnels de chacun. Pour me faire rejoindre le champ de bataille, on peut me faire valoir l'intérêt que j'ai à m'y rendre, mais, une fois que j'y suis, **l'intérêt profond de conservation l'emportera sur tous les autres**. Si nous remportons la victoire, mon intérêt personnel peut alors retenir, comme c'est généralement le cas, des objectifs inattendus et totalement différents de ceux que je m'étais fixés avant la bataille. C'est ainsi que dans la Deuxième Guerre mondiale, les États-Unis se firent les alliés ardents de la Russie contre l'Allemagne, le Japon et l'Italie, mais la victoire n'était pas plutôt remportée que nous faisons volte-face pour devenir les alliés ardents du Japon, de l'Allemagne et de l'Italie contre l'Union soviétique.

Ces revirements radicaux d'intérêts propres ne peuvent ensuite être «justifiés» que dans la mouvance énorme et sans limite de principes «moraux» d'ordre général, tels que liberté et justice, ou d'une loi supérieure à celle établie par l'homme. Ce que nous appelons la morale constitue un fil continu sur le fond changeant des intérêts personnels.

A l'intérieur de ce cadre apparaît un conflit déchirant, dû probablement aux couches d'inhibition déposées par notre civilisation

moralisatrice. On considère, en effet, comme honteux d'admettre qu'on agisse uniquement par intérêt personnel et nous faisons mille efforts pour justifier selon la morale tout ce qui, dans les circonstances changeantes, tourne à notre propre intérêt. Nous professons tout de go que nous sommes anticomunistes, en nous empressant d'ajouter que nous aimons le peuple russe (aimer les gens fait partie des principes de notre culture). Ce que nous haïssons, c'est l'athéisme et la répression de l'autonomie personnelle, qui incarnent à nos yeux l'immoralité du communisme. C'est là-dessus que se fonde notre forte opposition. Mais nous n'admettrons jamais la réalité: il y va de notre intérêt personnel.

Juste avant l'invasion de la Russie par les nazis, nous dénoncions féroce­ment ces deux caractéristiques du régime communiste. Les soviets étaient des despotes cyniques qui, en signant avec Hitler un pacte de non-agression, s'étaient mis de connivence avec les nazis. C'étaient des envahisseurs barbares, responsables des désastres polonais et finlandais. Leur peuple était maintenu dans les chaînes de l'esclavage et de la misère par un dictateur de fer. C'était un peuple qui avait si peu la confiance de ses chefs que l'Armée rouge n'avait droit qu'à des munitions à blanc: elle aurait pu braquer ses fusils contre le Kremlin. Voilà la façon dont nous nous représentions le peuple russe. Mais quelques minutes après l'invasion de la Russie par les nazis, parce que notre intérêt propre était désormais lié à la victoire russe, alors, tout d'un coup, ce fut le brave, le grand, le chaleureux peuple russe, l'ami. Le dictateur s'était transformé en un bon Oncle Joe, plein de bienveillance. L'Armée rouge jouissait de la confiance totale de son gouvernement et combattait avec un courage rare, en appliquant la tactique de la terre brûlée contre l'ennemi. Dieu était sans aucun doute du côté des Russes; après tout, il était bien du nôtre. Notre revirement radical de juin 1941 fut encore plus spectaculaire et plus soudain que notre revirement contre les Russes, au lendemain de la défaite de l'ennemi commun. Dans l'un et l'autre cas, que ce soit contre les nazis ou contre les Russes, six ans plus tard, notre intérêt propre était camouflé et nous brandissions contre l'ennemi les étendards de libération, de liberté et de décence.

L'élément dominant de nos relations actuelles avec Tito et les communistes yougoslaves n'est pas que la Yougoslavie soit

communiste, mais qu'elle ne soit pas alignée sur les forces communistes. Nous avons adopté ici la même attitude que celle que nous avons adoptée au lendemain de l'invasion de la Russie par les nazis. Notre réaction à l'égard du communisme s'était particulièrement radoucie: «Bah! après tout, c'est un genre de vie comme un autre. Nous croyons au droit des peuples à s'autodéterminer. Après tout, si les Russes veulent bien d'un gouvernement communiste, c'est leur affaire», du moment qu'ils sont de notre côté et ne constituent pas une menace pour nos intérêts propres. De la même façon, il ne fait aucun doute que si, malgré toutes les attaques et invectives que nous avons proférées contre la Chine rouge, ses dirigeants venaient brusquement à nous annoncer qu'ils se sont retirés de la coalition mondiale communiste et ne font plus partie du bloc communiste, ils deviendraient d'un jour à l'autre acceptables à nos yeux; nous les acclamerions, nous leur offririons toute l'aide désirée, du moment qu'ils seraient de notre côté. Peu nous importe le genre de communiste que vous êtes, du moment que vous ne menacez pas nos intérêts propres. Tel est le fondement de notre pensée.

Je voudrais vous donner un exemple de ce que j'entends, par quelques unes des différences qui séparent le monde tel qu'il est du monde tel qu'on le voudrait. Il n'y a pas longtemps, après avoir donné une conférence à l'université de Stanford, je me trouvais avec un professeur soviétique d'économie politique de l'université de Leningrad. La façon dont la conversation s'engagea est typique de celle des gens qui voient et définissent le monde dans lequel ils vivent tel qu'il est. Le professeur soviétique entama la conversation en me demandant quelle était ma position sur le communisme. Je lui répondis: «La question est mal posée, car si nous partons du principe que nous agissons en tenant compte du monde tel qu'il est, la question devrait se poser ainsi: «De quels communistes s'agit-il, des vôtres ou des nôtres? S'il s'agit de nos communistes, il est bien évident que nous sommes entièrement pour eux; s'il s'agit en revanche de vos communistes, il va de soi que nous sommes contre eux. Le communisme en soi n'a pas d'importance. Ce qui compte c'est de savoir s'ils sont de votre côté ou du nôtre. Si vous, les Russes, n'aviez pas commencé par mettre une hypothèque sur Castro, nous pourrions parler du droit pour Cuba de s'autodéterminer; nous admettrions qu'on ne puisse pas faire d'élections libres, sans qu'il y ait une période d'éducation après la répression de la dictature Batista. En fait, si vous poussiez les choses jusqu'à faire organiser des élections libres en

Yougoslavie, on pourrait tout aussi bien faire intervenir nos Marines pour empêcher ce genre de sabotage. Et ce serait la même chose si vous tentiez de le faire à Formose.» Le Russe revint à la charge: «Mais quelle est votre définition d'élections libres en dehors de votre pays? - Eh bien! notre définition d'élections libres, au Vietnam par exemple, doit beaucoup ressembler à la vôtre dans vos pays satellites. Si les choses sont agencées de telle sorte que nous sommes sûrs à l'avance de gagner, alors nous avons des élections libres. Si c'était le contraire qui se passait, ce serait la faute du terrorisme criminel. N'est-ce pas votre définition?» La réaction du Russe fut de me répondre: «Euh, oui, plus ou moins»¹.

Nous nous retrouvons constamment pris dans les mailles d'un conflit entre nos principes moraux et l'intérêt personnel. Nous arrivons toujours à camoufler nos motivations réelles sous les mots nobles et magnanimes de liberté, justice et le reste. Quand une maille du filet de camouflage se rompt, nous nous en trouvons tout embarrassés.

Les communistes en revanche, il est intéressant de le noter, se soucient bien peu de chercher à dissimuler sous une couverture morale l'intérêt propre qui dicte leurs actions. Mais cela aussi peut nous causer un certain embarras, car nous sentons alors qu'ils pourraient bien nous tourner en dérision, puisqu'ils nous savent motivés par l'intérêt propre mais déterminés à le dissimuler. Nous sentons qu'ils pourraient se moquer de nous, lorsqu'ils se débattent, torse nu, dans la mer de la politique mondiale, alors que nous pataugeons en queue-de-pie et nœud papillon.

Et cependant, il existe malgré tout dans l'homme, cette qualité merveilleuse qui, de temps en temps, se réveille et balaie d'un coup l'intérêt personnel et l'instinct étroit de conservation. Nous avons pu le constater au cours de l'été 1964, quand des étudiants blancs ont risqué leur vie pour brandir le flambeau de la liberté et le porter aux recoins les plus sombres du Mississippi. L'exemple de George Orwell est là aussi pour en témoigner, quand il affirmait qu'il y allait de son intérêt personnel de rejoindre les tranchées de la guerre civile espagnole, car il s'agissait de stopper la prolifération du nazisme. Et pourtant, une fois dans les tranchées, son intérêt personnel changea: il s'agissait d'en sortir vivant. Mais je sais pertinemment que si Orwell avait été chargé

¹ Saul Alinsky, *Reveille for Radicals*, Random House, Vintage Books, New York, rev. 1969, p. 227.

d'accomplir une mission militaire très risquée, il ne se serait pas réfugié à l'arrière pour protéger sa vie et exposer celle de ses camarades; il n'aurait jamais cherché son intérêt personnel. Ce sont des exceptions à la règle, et il y en a eu suffisamment à jeter leurs feux dans le passé ténébreux de l'histoire, pour nous indiquer que ces transfigurations épisodiques de l'esprit humain sont plus que la lueur incertaine des lucioles.

Compromis

«Compromis» est un autre mot qui porte des ombres. Il porte avec lui les idées de faiblesse, d'inconstance, de trahison de l'idéal, de recul devant les principes de la morale. Dans l'ancienne culture, où la virginité était considérée comme une vertu, on disait d'une femme qu'elle s'était «compromise». Le mot, en général, implique quelque chose d'immoral et de laid.

Mais pour l'organisateur, le compromis est un mot magnifique, un mot clé. Il est toujours présent dans le déroulement de l'opération. C'est lui qui donne les cartes, permet de respirer et, en général, de remporter la victoire. Si vous partez de rien, exigez cent pour cent puis acceptez un compromis en rabattant à trente pour cent, ce sera autant de gagné.

Une société libre et ouverte est fondée sur le conflit, périodiquement interrompu par des compromis. Le compromis déclenche un autre conflit qui débouche sur un autre compromis, et ainsi de suite. Le contrôle du pouvoir est fondé sur le compromis au Congrès, au gouvernement, chez ceux qui font les lois, chez ceux qui exercent la justice. Une société dépourvue de compromis est une société totalitaire. Si j'avais à donner en un mot la définition d'une société libre et ouverte, ce mot serait celui de «compromis».

Ego

Comme tout le reste, les définitions de mots sont relatives. Une définition dépend dans une grande mesure d'une prise de position personnelle. Par exemple, le dirigeant du parti que vous avez choisi

est toujours flexible, fier de la cause qu'il défend, stoïque. C'est un tacticien ingénieux, qui lutte pour la bonne cause. Pour l'opposition en revanche, il est toujours sans principe, opportuniste, il va où le vent le pousse; il dissimule son arrogance sous une fausse humilité; c'est un entêté dogmatique, un hypocrite sans scrupule et sans morale, prêt à faire n'importe quoi pour l'emporter sur son adversaire; bref, le suppôt de Satan. Un camp le portera aux nues comme un demi-dieu, l'opposition le dénoncera comme un démagogue.

Mais nulle part cette relativité de la définition n'est plus manifeste que dans le mot *ego*. 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, autrement dit, s'il n'a pas d'*ego*, 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.

Il ne faut pas confondre *ego* et égotisme, ni leur trouver une parenté, aussi lointaine et vague soit-elle, car *ego* et égotisme sont aussi opposés que le jour et la nuit. Celui qui se poserait en organisateur et serait affligé d'égotisme ne pourrait le cacher aux gens de la communauté qu'il est censé organiser, pas plus qu'il ne pourrait dissimuler longtemps une fausse humilité. Rien n'indispose tant les gens contre un organisateur que des traits aussi révélateurs qu'un regard plein d'arrogance, de vanité, d'impatience et de mépris, qui sont l'apanage de l'égotisme et de la suffisance.

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.

L'égotisme, la suffisance l'empêcheraient de respecter la dignité de chacun, de comprendre les gens de la communauté à organiser, de laisser s'épanouir ces autres qualités indispensables qui font l'organisateur idéal. L'égotisme est une réaction de défense, que l'on

trouve chez les personnes qui sont conscientes de leur incompetence. L'*ego* est, au contraire, la conviction et la confiance en ses propres capacités, qui dispensent de tout besoin de comportement égotiste.

L'*ego* doit être présent à tous les niveaux. Comment un organisateur peut-il croire dans le peuple s'il ne croit pas en lui-même? Comment peut-il convaincre un peuple qu'il a tous les éléments pour acquérir le pouvoir et qu'il lui suffit de se mettre en marche pour vaincre, s'il ne possède pas la même foi en ses propres forces et son propre pouvoir? L'*ego* de l'organisateur doit être envahissant, au point que sa personnalité et son assurance doivent devenir contagieuses et créer un *ego* de masse qui permettra de transformer le désespoir des gens en volonté de vaincre.

Conflit

«Conflit» est un autre de ces mots qui sonnent mal aux oreilles de l'opinion publique. Cela tient à deux facteurs influents de notre société: le premier est la religion établie, qui a fait sienne une interprétation de «tendre l'autre joue» et a cité l'Écriture comme jamais le diable n'aurait osé le faire; et cela, à cause de la fonction majeure qu'on lui a attribuée: soutenir l'ordre établi. La seconde influence est probablement la plus subversive et la plus insidieuse et elle a pénétré toute l'Amérique de la dernière génération. Il s'agit des *public relations*, style Madison Avenue, de l'hygiène morale de la classe moyenne qui a fait du conflit et de la contestation quelque chose de négatif et d'indésirable. Cela fait partie d'une culture publicitaire, qui souligne l'importance de vivre en bons termes avec les gens et d'éviter les frictions. Si vous regardez la publicité à la télévision, vous gardez l'impression que la société américaine se consacre, en grande partie, à faire que votre haleine ou vos aisselles ne soient pas malodorantes. Il faut être d'accord ou bien vous n'êtes pas dans la note; il ne faut pas choquer le voisin. C'est ainsi que, dans les *mass media*, on voit des gens renvoyés parce qu'ils ont exprimé leur opinion ou sont contestataires; dans les églises, on les renvoie pour les mêmes raisons, mais on emploie l'expression «manque de bon sens»: et sur les campus universitaires des professeurs de faculté sont

renvoyés pour les mêmes raisons, mais on dit alors qu'il y a des «problèmes de personnes».

Le conflit est le cœur même d'une société libre et ouverte. Si l'on devait traduire la démocratie en musique, le thème majeur serait «l'harmonie de la dissonance».

La formation de l'organisateur

Mettre sur pied des organisations de masse, pour les unir en une force nationale de pouvoir populaire, ne peut se faire sans un grand nombre d'organiseurs. Puisque les organisations sont en grande partie créées par l'organisateur, il nous faut chercher ce qui fait naître un organisateur. Découvrir des organisateurs, savoir comment les former, c'est le grand problème de mes années d'expérience dans le domaine de l'organisation. Depuis maintenant deux ans, j'ai une école de formation pour organisateurs; ils y suivent un programme de quinze mois à plein temps.

Les étudiants qui s'inscrivent à cette école viennent de milieux sociaux très divers: femmes activistes, issues de classes moyennes, prêtres catholiques, pasteurs protestants; militants américains-indiens, mexicains, porto-ricains; Noirs, représentant tous les groupes qui revendiquent le pouvoir noir, depuis les Panthères Noires jusqu'aux philosophes révolutionnaires; activistes des campus universitaires et bien d'autres, même un prêtre qui s'apprêtait à rejoindre un mouvement révolutionnaire d'Amérique latine. La répartition géographique est tout aussi variée: campus, séminaire jésuite de Boston, milieux chicanos du fin fond du Texas, classe moyenne de Chicago, de Hartford, de Seattle et des coins les plus reculés des États-Unis. S'y inscrivent de plus en plus nombreux des étudiants du Canada, des Indiens, qu'ils viennent du Nord-Ouest ou de la classe moyenne des provinces maritimes du Canada. Bien des années avant que ce programme de formation ne démarre officiellement, j'ai consacré la plus grande partie de mon temps à donner une formation d'organisateur à tous les membres de mes équipes.

La formation d'un organisateur requiert de longues sessions de travail sur les problèmes de l'organisation, sur l'analyse des

schémas de pouvoir, sur la communication, sur la stratégie dans les conflits, sur la formation et la multiplication des leaders de communautés, sur la façon d'aborder les nouveaux problèmes.

Dans ces discussions, nous nous sommes trouvés confrontés à des questions très diverses: les problèmes internes des dissidents d'une organisation de Los Angeles qui voulaient se débarrasser de leur organisateur; le fiasco d'une opération de vente d'arbres de Noël (une collecte de fonds) à San José et les raisons de l'échec; une pétition massive à Chicago pour un projet dont la mise en train était retardée; le problème d'un groupe de Rochester (État de New York) qui attaquait l'organisateur afin de mettre la main sur les fonds affectés à l'organisation; d'autres encore.

Dans tous les cas cités, l'enseignement s'appuyait sur l'expérience personnelle de l'organisateur stagiaire. Une fois le problème résolu, il y avait toujours de longues réunions où l'on disséquait l'affaire pour en déterminer les points chauds; on les rassemblait alors en une synthèse qui nous permettait d'en tirer un ensemble de concepts. Toute expérience n'est significative que dans la mesure où elle se rattache à un concept central qu'elle vient éclairer et illustrer. Une situation spécifique est unique, et ne se répète pas. Si les exemples cités dans ces pages sont pris isolément du concept général, ils ne sont alors plus que des anecdotes. Dans ces sessions de travail, toute expérience devenait matière à apprendre.

Les difficultés d'ordre personnel étaient souvent l'objet de ces réunions. L'emploi du temps d'un organisateur comporte si peu d'interruptions que le temps n'a pas beaucoup de sens pour lui. Réunions et comités s'étirent souvent jusqu'au petit jour; toute journée est marquée par des réunions inattendues et imprévues. Le travail poursuit l'organisateur chez lui, et là il est encore suspendu au téléphone ou assailli par des gens qui débarquent. **L'expérience montre que le mariage d'un organisateur est toujours, à de rares exceptions près, un véritable désastre.** La tension, les journées plus que remplies, le manque de loisirs et les occasions ne prêchent pas en faveur de la fidélité. **C'est ainsi, qu'à de très rares exceptions près, je n'ai pas vraiment connu d'organiseurs compétents pour qui le célibat ait posé un problème ou constitué un obstacle.** De temps à autre, on rencontre un couple, marié ou non, qui comprend et se

dévoue entièrement à la tâche; sans aucun doute, la richesse d'une telle relation constitue une source d'énergie et de force pour l'organisateur.

En plus de ces gens à temps plein, il y avait les leaders de communauté que nous formions sur le tas pour être des organisateurs. Si l'organisateur est indispensable pour le démarrage d'une organisation, il lui est également nécessaire pour garder l'élan et aider à progresser. Soutenir l'intérêt du groupe, sauvegarder la visée, de façon à la fois énergique et souple, c'est un autre travail mais c'est encore de l'organisation.

Quand j'essaie d'évaluer les résultats de ces années, il me semble que c'est un mélange qui contient, à mon avis, plus d'échecs que de réussites. J'ai parfois eu affaire à des organisateurs exceptionnels dans le domaine qu'ils avaient choisi et la presse ne manquait pas de les décrire comme mes «protégés¹», mais dans l'ensemble les résultats ne sont pas encourageants.

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.

Il y avait ceux qui étaient devenus des organisateurs exceptionnels dans une communauté particulière et qui s'en tiraient parfaitement avec ce groupe ethnique précis, mais, une fois sortis de là, ils étaient incapables d'organiser un autre genre de communauté, constituée par un autre groupe ethnique, et étaient complètement perdus.

Il y avait les activistes des campus universitaires qui étaient exceptionnels dans leur milieu et pouvaient organiser de grands groupes d'étudiants, mais, dès qu'ils tentaient d'organiser une communauté d'ouvriers ou même de communiquer avec eux, c'était l'échec total.

Les organisateurs de syndicats ouvriers se révélèrent de médiocres organisateurs de communauté. Leur expérience se référait à un réseau de points fixes: demandes d'augmentation de salaires, retraites,

¹ En français dans le texte (NdT).

vacances, conditions de travail, toutes revendications qui devaient entrer dans le cadre de contrats signés à dates fixes. Une fois les problèmes résolus et le contrat signé, ils attendaient le contrat suivant, qui ne viendrait que quelques années plus tard, en passant leur temps à tenir des réunions de revendications et à discuter des violations du contrat commises de part et d'autre. 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». J'ai vu des organisateurs syndicalistes perdre quasiment la tête devant la perspective de l'organisation d'une communauté.

Quand les leaders syndicalistes parlent d'organiser les pauvres, leurs discours ont un fond de nostalgie; ils regardent avec mélancolie les organisateurs du CIO d'autrefois, du temps de la grande dépression des années trente. Ces organisateurs de la classe ouvrière, Powers Hapgood, Henry Johnson et Lee Pressman¹ étaient d'abord des activistes révolutionnaires de la classe moyenne, pour qui le travail d'organisation n'était qu'une activité parmi bien d'autres. La répartition du temps dans les réunions syndicales de masse était la suivante: dix pour cent étaient consacrés aux problèmes spécifiques du syndicat; les quatre-vingt-dix pour cent qui restaient se passaient à analyser et dénoncer les conditions de vie et les besoins des Okies² du Sud, la guerre civile espagnole, la Brigade internationale; à organiser des collectes de fonds pour des Noirs traînés en justice dans quelque État du Sud; à demander des augmentations d'aide aux chômeurs, à dénoncer les brutalités de la police, à trouver de l'argent pour les organisations anti-nazies, à demander que cessent les ventes américaines de ferraille aux militaires japonais, et à bien d'autres choses semblables. C'étaient des révolutionnaires, ils connaissaient leur boulot et organisaient de vastes secteurs de la classe moyenne américaine pour qu'ils soutiennent leurs programmes. Mais ils ne sont

¹ Célèbres chefs de syndicats du temps de la grande dépression (NdT).

² Vient du nom de l'Etat d'Oklahoma. Pendant la grande dépression, les habitants d'Oklahoma devaient émigrer dans d'autres États pour s'engager comme ouvriers agricoles (NdT).

plus, et la seule ressemblance entre eux et les organisateurs des syndicats professionnels d'aujourd'hui est dans le nom.

Parmi les organisateurs que j'ai vainement essayé de former, il y avait ceux qui s'efforçaient de se rappeler par cœur les mots et les expériences qui accompagnaient les concepts donnés. Les écouter revenait à faire repasser une bande magnétique qui redonnait mot pour mot mon exposé. C'est clair qu'ils n'avaient rien compris et qu'ils ne pourraient pas faire grand-chose de plus qu'un travail d'organisation élémentaire. Pour un grand nombre d'entre eux, le problème était et reste leur incapacité à comprendre qu'une situation particulière n'est significative que dans la mesure où on peut la lire en fonction d'un concept général qu'elle vient illustrer. Pour eux, une action spécifique représentait un point final. Ils avaient du mal à comprendre qu'une situation ne se répète pas et que deux tactiques ne peuvent jamais être totalement identiques.

Il y avait ceux qui s'étaient formés dans des écoles de travailleurs sociaux pour devenir des organisateurs de communautés. L'organisation de communauté 101, 102, 103, etc. Ils avaient fait leur stage pratique et avaient acquis un vocabulaire spécialisé. C'étaient les «O. C.». Cela peut signifier «objecteur de conscience» et aussi «organisateur de communauté»; il y a là, pour nous, un énorme fantasme freudien. La différence fondamentale entre leur but et le nôtre est qu'ils organisent pour se débarrasser des rats à quatre pattes et ne vont pas plus loin; nous, nous organisons pour nous débarrasser des rats à quatre pattes afin d'éloigner les rats à deux pattes. Quant à ceux qui, après avoir perdu leurs illusions, rejettent les piètres formules apprises à l'école, ils ont toutes chances de ne jamais devenir de vrais organisateurs. L'une des raisons est qu'en dépit de leur prise de position verbale contre leur formation passée, ils se trouvent incapables de libérer leur subconscient des deux ou trois ans passés à cet apprentissage, et de l'argent qu'il leur a coûté.

Tout au long de ces années, j'ai constamment essayé de chercher les raisons de nos échecs comme de nos succès occasionnels dans la formation de l'organisateur. Je n'ai pas cessé d'analyser et de revoir nos méthodes d'enseignement, celles des autres, nos compétences personnelles d'enseignant, les approches improvisées de nouvelles méthodes. Notre propre autocritique est plus sévère, et porte

davantage, que toutes les critiques de nos détracteurs. Nous avons tous des défauts. Je sais que, lorsque j'organise une communauté, j'ai énormément de patience pour parler avec les résidents locaux et les écouter. Tout organisateur doit avoir cette patience. Un de mes défauts est que, jouissant d'une position de maître, à l'école de formation ou pendant les conférences, je me transforme en snob intellectuel, impatient et d'une grossièreté inexcusable envers des étudiants sans imagination et bornés.

J'ai improvisé de nouvelles méthodes d'enseignement. Sachant par exemple qu'on ne peut communiquer et comprendre que dans les limites de sa propre expérience, mes associés et moi-même avons entrepris de la recréer pour nos étudiants. La plupart des gens subissent dans la vie une série d'événements qu'ils avalent sans digérer. Les événements deviennent des expériences quand ils sont assimilés, quand on y a réfléchi, quand on fait le lien entre eux et un schéma général, quand on les a synthétisés.

L'expression courante qui dit que «l'expérience instruit» a du vrai. Notre travail consistait à fouiller ces événements dans le passé de l'étudiant, pour les lui faire assimiler, afin qu'ils deviennent des expériences. Pendant un séminaire, je leur disais par exemple: «La vie se passe à attendre des choses qui n'arrivent pas. Il est bien rare que la chose qu'on attendait se passe telle qu'on l'imaginait. Le plus souvent, c'est quelque chose de tout à fait inattendu qui vous surprend par derrière. Vous me faites signe que vous comprenez, mais en fait vous n'avez rien compris de ce que je viens de dire, ce ne sont pour vous que des mots. Je veux que chacun de vous se retire dans son coin et réfléchisse pendant les heures qui viennent. Essayez de vous rappeler les événements qui, au cours des années passées, vous ont beaucoup préoccupés, voyez si les choses se sont passées de la façon dont vous les imaginiez, et ce qui en est advenu. Après cela nous en reparlerons.»

Au cours suivant, l'étudiant venait me trouver pour me dire: «C'est bien vrai ce que vous disiez. Sur les huit gros problèmes que j'ai eus, un seul s'est matérialisé, et encore, les choses se sont-elles passées de façon bien différente de celle dont je m'inquiétais. Je comprends maintenant ce que vous voulez dire.» Et en effet il avait compris.

Si aucune de mes tentatives de former des organisateurs n'a aussi pleinement réussi que je J'aurais souhaité, en formant les autres mes

collègues et moi-même avons beaucoup appris. Nous étions constamment en train de nous analyser nous-mêmes et de faire notre autocritique. Nous avons d'abord appris les qualités d'un organisateur idéal, nous nous sommes ensuite trouvés en face d'une question fondamentale: est-il possible, oui ou non, de faire acquérir ces qualités par l'enseignement et l'éducation?

Le domaine de l'expérience et de la communication est fondamental pour l'organisateur. Ce n'est qu'en faisant appel à l'expérience de son public que l'organisateur peut véritablement communiquer avec lui. L'organisateur dans sa recherche constante de schémas, de synthèse, de signification, ne cesse de construire un corps d'expériences.

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. La communication est subordonnée à la connaissance qu'il a des autres et, puisqu'on ne peut communiquer qu'à travers l'expérience des autres, il ne fait aucun doute que l'organisateur acquiert un champ d'expériences extrêmement large.

Il se familiarise avec les légendes locales, les anecdotes du coin, les expressions populaires; il ouvre ses oreilles aux potins et aux ragots. Il s'abstient d'utiliser une rhétorique étrangère à la culture locale et sait que les injures, si souvent utilisées, comme «raciste blanc», ou «porc raciste», ou encore «putain de ta mère» auront, dans le contexte de la communauté, une résonance négative et qu'en les employant il se fera prendre pour «un de ces cinglés». Il rendrait alors toute communication impossible.

Et pourtant il est essentiel que l'organisateur n'essaie pas de faire semblant. Il faut qu'il soit lui-même. Je me souviens d'une de mes premières rencontres avec des leaders de communautés mexicaines-américaines. Nous nous étions réunis dans un petit café mexicain en Californie, où mes hôtes me firent servir un dîner mexicain. Nous étions tous en train de manger, quand tout à coup je posai ma fourchette et mon couteau en m'exclamant: «Mais dites-moi un peu, est-ce parce que vous l'aimez ou parce que vous n'avez rien d'autre à manger que vous avalez ce machin? Je trouve ça aussi mauvais que le "crap" juif que mes parents me forçaient à manger quand j'étais gosse.» Il y eut une minute de silence, et puis tout le monde s'esclaffa.

Les barrières se levèrent d'un coup, chacun se mit à parler et à rire. Ils étaient si habitués à l'«Angliche» qui se pâmait d'admiration devant la nourriture mexicaine, en sachant bien qu'il était au supplice, à l'«Angliche» qui savait par cœur quelques expressions espagnoles dont l'inévitable *hasta la vista*, que c'était pour eux quelque chose de neuf et de vrai. L'incident devint une légende et il n'était pas rare de les entendre dire par exemple: «Il aime ça autant qu'Alinsky les plats mexicains.» Quelques-uns des Mexicains-Américains qui étaient à ce repas avouèrent qu'ils ne mangeaient certains de ces plats que lorsqu'ils recevaient un «Angliche». Les Blancs jouent la même comédie devant certains plats des Noirs américains, le *soul food*¹ par exemple.

Ce n'est pas la même chose de faire preuve de franchise et de faire preuve d'impolitesse, voire de manquer de respect, envers son hôte. L'organisateur se trompera bien moins s'il reste lui-même et n'essaie pas de faire semblant ou de s'engager dans des artifices professionnels, alors que ses interlocuteurs savent très bien ce qu'il en est. L'histoire de mon dîner mexicain montre que **les gens vous respectent et vous sont même reconnaissants d'être francs**. Ils sentent que vous les traitez comme des gens et non comme des cobayes, dont on étudie les us et les coutumes. Mais il est important de ne pas séparer cette histoire de son contexte. Avant ma remarque, j'avais eu avec mes hôtes une discussion très chaleureuse sur les problèmes de la communauté et ils savaient que non seulement leur cause me préoccupait mais que je les aimais en tant que personnes. Je sentis que j'avais gagné leur amitié et que nous étions bien ensemble. C'est dans ce contexte que j'ai fait ce qui autrement leur serait apparu comme une offense.

Les qualités que nous avons essayé de développer chez les organisateurs pendant leurs années de formation, ou d'essai de formation, comprenaient certaines qu'on ne peut sans doute pas enseigner; ou bien ils les possédaient, ou bien ils ne pouvaient les recevoir que par miracle du ciel ou de l'enfer. Peut-être avaient-ils d'autres qualités en puissance et on pouvait les développer. Parfois l'épanouissement d'une qualité faisait apparaître d'autres qu'on n'attendait pas. J'appris à revoir la liste des qualités demandées et à

¹ Littéralement: nourriture de l'âme (NdT).

cerner les contre-indications. S'il s'avérait impossible de développer telle qualité, alors, du moins, étais-je conscient de cette lacune et faisais mon possible pour que cela n'ait pas d'incidence négative sur le travail.

Nous donnons ci-après une liste-type des qualités qui font l'organisateur; celles que l'on recherche sans doute chez le futur organisateur, mais aussi celles qui détermineront le déroulement de tout stage de formation pour organisateurs. C'est très certainement une liste idéalisée, et je doute fort qu'on puisse trouver ces qualités réunies, avec une telle intensité, chez un individu, homme ou femme. Mais le très bon organisateur doit les posséder toutes dans une très forte mesure, et n'importe quel organisateur a au moins besoin d'une petite dose de chacune d'elles.

Curiosité

Qu'est-ce qui pousse un organisateur à organiser? Une curiosité contraignante qui ne connaît pas de limite. Un vieux dicton assure que la «curiosité est un vilain défaut». De telles mises en garde n'ont aucune prise sur l'organisateur. La vie est pour lui la recherche d'un plan d'ensemble, la recherche de ressemblances dans les différences apparentes, la recherche de différences dans les ressemblances apparentes, la recherche d'un ordre dans le désordre, la recherche d'un sens autour de lui, la recherche d'une façon de se situer par rapport à lui-même, une recherche incessante. Il avance, guidé par la question posée, et se doute bien qu'il n'y a pas de réponse, mais seulement d'autres questions. L'organisateur est porteur du germe contagieux de la curiosité, car un peuple qui commence à se poser des questions est un peuple en passe de prendre le maquis. La remise en question des valeurs acceptées jusqu'alors est le premier pas vers la réforme, qui est elle-même le signe avant-coureur de toute révolution.

Je ne pourrais, à cet égard, être davantage en désaccord avec Freud qui, dans une lettre adressée à Marie Bonaparte, écrivait: «Quand un homme commence à remettre en question le sens et la valeur de la vie, il est malade.» S'il existe une réponse au mystère de la vie, elle réside dans la recherche de la question entre toutes.

Socrate était un organisateur. La fonction d'un organisateur est de susciter des questions qui dérangent, qui troublent et font une brèche

dans les schémas traditionnels. Socrate avec son «Connais-toi toi même» a soulevé, chez l'individu, les questions vitales, essentielles au déclenchement de la révolution qui, elle, est un phénomène extérieur à l'individu. Il mettait la première main au travail qui forme les révolutionnaires. Si on lui avait permis de continuer à passer la vie au crible et à refuser les valeurs traditionnelles, la révolution intérieure se serait vite infiltrée dans le monde de la politique. Les juges qui l'ont condamné à mort savaient très bien ce qu'ils faisaient.

Irrévérence

La curiosité et l'irrévérence vont de pair. L'homme curieux en arrive vite à demander: «Est-ce que ceci est vrai? Il en a toujours été ainsi, d'accord, mais est-ce suffisant pour dire que c'est la meilleure et l'unique façon de vivre, que c'est la meilleure et l'unique religion, que c'est la meilleure et l'unique morale?» Pour celui qui pose des questions, **rien n'est sacré**. Il hait le dogme et rejette toute définition catégorique de la morale qui n'en admettrait aucune autre. Il se rebelle contre la répression de la libre recherche des idées neuves, où qu'elles puissent mener. **Il provoque, agite, dérange, désacralise, bouscule**. 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. Pour qu'un organisateur réussisse, il n'est pas nécessaire, dira-t-on, qu'il respecte l'autre, qu'il cherche à le libérer du joug de l'injustice, de la pauvreté, de l'ignorance, de l'exploitation, de la discrimination, de la maladie, de la guerre, de la haine et de la peur; on peut en discuter bien sûr. Mais voici ce que j'en dis: un tel respect, je voudrais le trouver chez tous mes élèves.

Imagination

L'imagination est inséparable de la curiosité et de l'irrévérence. Comment peut-on être curieux sans être imaginatif? Le Webster définit l'imagination comme la «synthèse mentale de nouvelles idées à partir d'éléments expérimentés séparément; au sens plus large, la faculté de se représenter mentalement des choses suggérées mais non

expérimentées auparavant. Et le mot s'étend encore au-delà, à la création de l'esprit et à l'idéalisation du poète (l'imagination créatrice)». Pour l'organisateur, l'imagination est encore quelque chose de plus profond. C'est le dynamisme qui le lance et le soutient dans toute son action. L'imagination produit l'étincelle du démarrage et entretient la force qui le pousse à organiser en vue du changement.

Autrefois, je croyais que la qualité de base d'un organisateur était une profonde capacité d'indignation devant l'injustice, je pensais que c'était le moteur essentiel de son action. Mais je sais maintenant que c'est quelque chose d'autre. Cette imagination étonnante qui le transporte et le fait s'identifier avec l'humanité tout entière, dont il épouse la cause. Souffrant avec elle et s'indignant devant l'injustice il commence à organiser la rébellion. Clarence Darrow voit davantage, derrière tout cela, le jeu de l'intérêt personnel: «J'avais une imagination très vive; non seulement je pouvais me mettre à la place de quelqu'un d'autre, mais je ne pouvais absolument pas éviter de le faire. Mes sympathies allaient toujours aux faibles, à ceux qui souffraient, aux pauvres. Éprouvant leurs malheurs, j'essayais de les soulager, pour pouvoir à mon tour me sentir soulagé.»

L'imagination n'est pas seulement l'énergie qui permet à l'organisateur d'organiser, c'est aussi la base de l'efficacité dans l'action et dans la tactique. L'organisateur sait que la véritable action consiste à savoir réagir à l'opposition. Pour évaluer et anticiper de façon réaliste les réactions probables de l'ennemi, il doit être capable de se mettre dans sa peau et d'imaginer ce qu'il ferait s'il était à sa place.

Sens de l'humour

Si nous ouvrons à nouveau le Webster, nous trouvons la définition suivante de l'humour: «C'est le pouvoir qu'a l'esprit de découvrir, d'exprimer ou d'apprécier, dans les idées, les situations, les événements ou les actions, les éléments comiques, farfelus ou grotesques», ou encore «un état d'esprit mouvant et non déterminé».

L'organisateur qui cherche avec un esprit libre et ouvert, qui ne connaît pas la certitude, qui hait le dogme, trouve, dans le rire, non

seulement une façon de garder l'esprit sain, mais également une clé qui lui permet de comprendre la vie. Dans son essence, la vie est une tragédie et, le contraire de la tragédie, une comédie. On peut, en modifiant quelques lignes de n'importe quelle tragédie grecque, en faire une véritable comédie, et vice versa. Sachant que les contradictions jalonnent la voie du progrès, l'organisateur les guette. Le sens de l'humour lui permet de les identifier et de leur donner une signification.

Pour un tacticien, l'humour est un élément essentiel de succès car les armes les plus puissantes du monde sont la satire et le ridicule.

Le sens de l'humour lui permet de garder une juste perspective des choses et de prendre la réalité pour ce qu'elle est, une pincée de poussière qui brûle en l'espace d'une seconde. Le sens de l'humour est incompatible avec l'acceptation d'un catéchisme ou de toute autre recette de salut, qu'elle soit religieuse, politique ou économique. Le sens de l'humour se fond avec la curiosité et l'imagination en un tout homogène. 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.»

Pressentiment d'un monde meilleur

Le travail d'un organisateur consiste essentiellement en menues tâches répétitives et ennuyeuses. Si on compare ce qu'il fait à l'ensemble de l'œuvre dans laquelle il est engagé, sa part est plutôt mince. C'est comme j'artiste qui peint une feuille et qui, à un moment donné, ne manque pas de réagir: «Mais à quoi cela rime-t-il de passer toute ma vie à ne peindre qu'une petite feuille? Au diable tout cela, j'abandonne.» Ce qui lui permet de continuer, c'est qu'il entrevoit la grande fresque où d'autres artistes - d'autres organisateurs - sont en train de peindre leur petit tableau, et chaque morceau est essentiel à l'ensemble.

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.

A de rares exceptions près, on s'appuie sur de mauvaises raisons pour faire le bien. C'est perdre son temps que d'exiger que l'on fasse le bien pour de bonnes raisons, c'est se battre contre des moulins à vent. 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. Pour beaucoup de raisons, l'organisateur doit centrer son action sur des questions diverses et multiples. La première est qu'on ne peut rassembler un grand nombre de participants qu'autour de questions variées. Au moment du démarrage de notre organisation du «Back of the Yards», les églises catholiques polonaises de Chicago ne vinrent nous rejoindre qu'en raison de leur inquiétude face au pouvoir grandissant des églises catholiques irlandaises. Le syndicat des conserveries était des nôtres; aussitôt, le syndicat rival nous rejoignit, pour essayer de le contrebalancer en nombre et de l'empêcher de prendre la majorité. Mais peu nous importaient les raisons qui dictaient le ralliement à notre groupe. Nous savions seulement que s'ils nous rejoignaient, cela n'en serait que mieux pour nous.

L'organisateur reconnaît que chaque personne ou chaque groupe a sa propre échelle de valeurs. Supposons un instant que nous fassions partie d'une communauté, dans un ghetto où tout le monde est forcé pour les droits civiques ¹.

¹ "Actes et mouvement des droits civiques." Plusieurs lois ont été votées. Celle de 1964 interdit toute discrimination basée sur la couleur dans les lieux publics, parcs, plages, hôtels, piscines, cafés, etc. Elle prévoit également l'accélération de la déségrégation des écoles et l'égalité des emplois. Le mouvement des droits civiques qui s'est accompagné de nombreux sit-in s'est poursuivi tout au long des années soixante (NdT).

Un Noir avait acheté une petite maison au moment où le quartier commençait à changer. En un rien de temps, le prix était passé du simple au quadruple et il eut à payer l'équivalent de quatre fois la valeur réelle. Tous les biens qu'il possédait sont hypothéqués sur cette maison. Mais voilà que le plan de rénovation urbaine touche son quartier et que les pouvoirs publics lui offrent, dans le cadre de ce plan, de racheter sa maison au prix de sa valeur réelle, soit à un prix quatre fois inférieur à celui qu'il doit payer aux termes des contrats signés. Il tente désespérément de sauver son petit monde économique. La lutte pour les droits civiques l'amènerait à une réunion par mois, peut-être signerait-il des pétitions, peut-être donnerait-il un dollar par-ci par-là. Mais en admettant qu'il y ait des réunions sur la lutte contre la rénovation urbaine, qui menace sa propriété, c'est chaque soir qu'il viendrait aux réunions.

Sa voisine loue un appartement, la rénovation urbaine ne la concerne pas. Elle a trois filles et ses plus gros soucis sont les trafiquants de drogue et les maquereaux qui infestent le quartier et menacent l'avenir de ses filles. Elle est pour les droits civiques elle aussi, mais ce qui l'intéresse avant tout, c'est une communauté débarrassée des maquereaux et des trafiquants de drogue. Elle veut également de meilleures écoles pour ses enfants. Voilà ses priorités à elle.

La famille voisine est à l'aide sociale. Leur priorité numéro un est davantage d'argent. En face, se trouve une famille qu'on peut ranger dans la catégorie de la classe ouvrière pauvre, qui lutte en permanence pour joindre les deux bouts avec un budget terriblement limité. Pour elle, les problèmes prioritaires à régler sont l'escroquerie des marchands du quartier. N'importe quel locataire de taudis, infecté par les rats et les cafards, vous dira très vite quelle est pour lui la priorité numéro un, et ainsi de suite. Dans une organisation qui s'attaque à de multiples problèmes, chacun dit à l'autre: «Seul je ne peux pas obtenir ce que je veux, et seul vous ne pouvez pas y arriver non plus, mettons-nous ensemble et nous soutiendrons mutuellement nos revendications.» C'est ainsi que naît un programme.

Une organisation qui se concentre sur une seule question ou sur deux est condamnée à rester très limitée, et certainement ne survivra même pas. Une organisation a besoin d'action comme un individu a besoin d'oxygène. Si l'organisation n'est orientée que vers un ou deux problèmes, il y a des temps morts qui finissent par la conduire à

l'asphyxie. En revanche, des problèmes multiples engendrent incessamment l'action et la vie.

Un organisateur doit devenir sensible à la moindre chose qui se passe autour de lui. Il est toujours en train d'apprendre et chaque événement est pour lui source de connaissance. Dans un bus, il remarque que s'il y a très peu de places libres, les gens se bousculent et jouent des coudes pour obtenir un siège. S'il y a de nombreuses places libres, les gens sont courtois et pleins de considération. Il rêve alors d'un monde où chacun aurait sa chance; le comportement des gens serait amélioré. Par le souci constant qu'il a d'observer la vie et de s'observer lui-même, sa personnalité s'organise de plus en plus.

Un schizophrène politique bien intégré

L'organisateur doit se faire schizophrène, politiquement parlant, afin de ne pas se laisser prendre totalement au jeu. Avant de pouvoir passer à l'action, l'homme doit se polariser sur une question. Il agira quand il sera convaincu que sa cause est à cent pour cent du côté des bons et que ses opposants sont à cent pour cent du côté des méchants. Il sait, l'organisateur, que l'on ne passera pas à l'action si les problèmes ne sont pas polarisés de cette façon. J'ai déjà cité un exemple de la Déclaration d'Indépendance: le cahier des charges. Il est remarquable que ce cahier passe sous silence tous les bienfaits de la colonisation britannique pour n'en citer que les méfaits.

Je m'explique: l'organisateur doit se dédoubler. D'un côté, l'action où il s'engage prend tout son champ de vision, il a raison à cent pour cent, le reste égale zéro; il jette toutes ses troupes dans la bataille. Mais il sait qu'au moment de négocier il lui faudra tenir compte à quatre-vingt-dix pour cent du reste. Il y a deux consciences en lui et elles doivent vivre en harmonie. Seule une personne organisée peut à la fois se diviser et rester unifiée. C'est ce à quoi doit parvenir l'organisateur.

Ego

La trame de toutes ces qualités souhaitées 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 faisant bien la différence avec égotisme. L'*ego* est la certitude absolue qu'a l'organisateur de pouvoir faire ce qu'il pense devoir faire et de réussir dans la tâche qu'il a entreprise. Un organisateur doit accepter sans crainte ni anxiété que les chances ne soient jamais de son bord. Fort de cet *ego*, il est un homme d'action qui agit. L'idée de se dérober ne fait jamais long feu chez lui. La vie est action.

Un esprit libre et ouvert, une relativité politique

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 irrationnel dans le comportement humain, tout cela lui donne une souplesse bien éloignée 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'incertitudes et que la seule certitude est que la vie est incertitude. Il faut vivre avec cela. Il sait que toutes les valeurs sont relatives, dans un monde où tout est relatif, y compris la politique. Équipé de ces qualités, il a peu de chances de tourner au cynisme ou à la désillusion, car il n'a pas d'illusion.

Enfin, l'organisateur est constamment en train de créer: il crée du nouveau à partir du vieux et sait que les nouvelles idées ne peuvent naître que d'un conflit. Chaque fois qu'un homme a une idée neuve, c'est un défi aux idées reçues du passé et du présent, et inévitablement un conflit se déclare. La curiosité, l'irrévérence, l'imagination, le sens de l'humour, un esprit libre et ouvert, une acceptation de la relativité des valeurs et de l'incertitude de la vie se fondent inévitablement pour donner une personnalité dont la plus grande joie est de créer. L'œuvre de création est à ses yeux ce qui donne le sens profond de la vie. Sans cesse tendu vers la nouveauté, il se sent incapable de supporter ce qui

ce répète, ce qui est immuable. Ce serait pour lui un cycle infernal de faire et refaire sans cesse la même chose.

C'est la différence essentielle entre le chef et l'organisateur. Le chef aspire au pouvoir pour satisfaire ses désirs personnels et réussir 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.

On retrouve ces qualités chez l'éducateur, l'artiste, chez toute personne libre, à l'esprit créatif, quelle que soit son occupation. Dans le *Jeu de l'argent*, Adam Smith donne la description des qualités requises du gestionnaire financier:

Une intuition personnelle, une perception aiguë des modèles du comportement humain. Quel que soit le domaine, il y a toujours une inconnue, l'imprévisible. Ce ne sont ni les examens ni les diplômes qui font un analyste financier. Qu'est-ce qui fait un bon gestionnaire? C'est la concentration intérieure, une certaine intuition, une façon de sentir les choses, bref, rien de ce qu'on apprend sur les bancs de l'université. La première chose qu'il doit connaître, c'est lui-même. Un homme qui se connaît peut prendre ses distances par rapport à lui-même et se regarder agir, analyser ses propres réactions comme Je ferait un observateur.

On pourrait penser qu'il s'agit là de la description d'un organisateur. En fait, dans toute œuvre de création, pour l'organisation d'une mutuelle aussi bien que d'une amicale, ce sont ces qualités que l'on recherche. Pourquoi devient-on organisateur plutôt qu'autre chose? J'inclinerais à croire que c'est en raison d'une différence d'intensité de ces éléments déterminants et des relations qui les unissent, à moins que ce ne soit l'effet du hasard.

Communication

Un organisateur peut manquer de n'importe laquelle des qualités que nous avons décrites et être quand même efficace et réussir dans son travail. Il y a une exception: il doit maîtriser l'art de communiquer. Peu importe les connaissances acquises et toutes les qualités du monde, si vous n'êtes pas capables de communiquer avec votre communauté. Dans ce cas, ce n'est même plus un échec; vous n'y êtes tout simplement pas.

Il y a communication avec les autres quand ils comprennent ce que vous essayez de leur faire saisir. S'ils ne comprennent pas, cela signifie que vous ne communiquez pas avec eux, quels que soient les images ou les mots employés. Les gens ne peuvent comprendre qu'en fonction de leur expérience. De plus, la communication est un processus à double voie. Si vous essayez de faire passer vos idées aux autres, sans prêter attention à ce qu'ils ont à vous dire, ce n'est pas la peine de continuer.

Je devine qu'il y a eu communication avec mon interlocuteur quand ses yeux brillent et qu'il réagit: «Je sais exactement ce que vous voulez dire. La même chose m'est arrivée à moi aussi. Laissez-moi vous raconter l'histoire.» Alors je sens qu'il y a eu communication. Récemment, je pris l'avion de Chicago à New York. Une fois installés, nous entendîmes l'annonce familière: «Votre commandant de bord vous parle. J'ai le regret de vous annoncer que nous sommes en dix huitième position pour prendre notre envol. Je vais éteindre le signe "ne pas fumer" et vous tiendrai au courant de la situation.»

Beaucoup de commandants de bord se croient obligés de vous divertir avec un flot incessant de paroles qui ne veulent rien dire: «Cela vous intéressera sans doute de savoir que cet avion, à pleine

charge, pèse tant et tant de tonnes.» Qu'est-ce que cela peut bien vous faire? Ou encore: «Notre itinéraire de vol vous fera passer au-dessus de Bazickus (Ohio) et de Junkspot, etc.» Par contre, au cours de ce récent voyage, le commandant de bord sut, en faisant directement appel à l'expérience des passagers, accrocher leur intérêt et établir une réelle communication avec eux. Au beau milieu de son bavardage, il fit le commentaire suivant: «A propos, je vous ferai savoir quand on nous donnera le feu vert du départ. Entre le moment où vous entendrez les vrombissements des tuyères et l'instant du décollage, nous aurons consommé autant d'essence qu'il en faut pour l'aller et retour Chicago-New York en voiture, et encore avec de nombreux détours.» On n'entendit plus que des: «Allons donc, il plaisante.», et, dès que le signal du décollage fut donné, tous les passagers regardèrent leurs montres. Au bout des vingt-cinq secondes que dura le décollage ils se retournèrent les uns vers les autres et s'exclamèrent: «C'est absolument incroyable. Je n'en reviens pas.» Il était évident, comme on pouvait s'y attendre, que beaucoup de passagers avaient, une fois ou l'autre, calculé combien de kilomètres on peut faire en voiture avec une quantité donnée d'essence.

Les éducateurs sont d'accord sur ce concept de communication, même si très peu de professeurs l'utilisent. Mais, après tout, il y a très peu de professeurs qui soient en même temps des éducateurs.

Un éducateur de renom, Sir Richard Livingstone, exprime à sa façon la relation qui existe entre la compréhension et l'expérience personnelle:

«Quand tu as acquis l'expérience de la vie.» Il faut absolument lire Homère et Horace, dit Newman. Nourris ton esprit, tes yeux, tes oreilles de leur langage, de leurs images et de leur musique. Mais n'essaie pas de comprendre ce qu'ils disent, avant d'avoir quarante ans. Je pris conscience de cette vérité il y a plus de trente ans, un jour de décembre. Je descendais d'Argentières à Chamonix, après une chute de neige. Soudain des profondeurs de mon subconscient surgit un vers de Virgile et je me trouvais en train de répéter: *Sed iacet aggeribus niveis informis et alto, terra gelu.* J'avais lu ces vers à l'école et avais dû les traduire très librement: «La terre repose sans forme sous des flocons de neige et sous un gel épais.» Mais, soudain, avec la neige sous les yeux, je saisisais, pour la première fois, ce que Virgile entendait par l'épithète *informis*, «sans forme». Il avait parfaitement décrit le travail de la neige, qui effectivement rend le monde informe,

ouate les arêtes des toits et des auvents, des pins, des rochers et des crêtes, leur enlève le dessin précis de leur surface. Et, pourtant, combien de fois avant ce jour de décembre avais-je lu et relu ces mots sans comprendre leur pleine signification! Ce n'est pas que le mot *informis* ne voulait rien dire pour moi quand j'étais un jeune étudiant, mais il signifiait bien moins que ce qu'il signifie pleinement. L'expérience personnelle m'avait été nécessaire pour comprendre véritablement¹.

On m'a parfois accusé d'être grossier et vulgaire parce que j'utilise souvent des exemples où il est question de sexe et de toilettes. Je ne le fais pas par volonté de choquer, mais parce qu'il y a des expériences communes à tous et, parmi elles, le sexe et les toilettes. De plus, ces deux choses intéressent tout le monde, ce qui est loin d'être vrai de toutes les expériences communes aux hommes. Je me souviens d'avoir expliqué à quel point les mœurs et la morale sont relatives, en racontant l'histoire suivante: on demande à trois femmes, une Américaine, une Anglaise et une Française, ce qu'elles feraient si elles se trouvaient sur une île déserte avec six obsédés sexuels. L'Américaine répondit qu'elle essaierait de se cacher et de construire un radeau, la nuit, ou bien d'envoyer des signaux de fumée pour tenter d'être sauvée. L'Anglaise répondit qu'elle choisirait l'homme le plus fort pour qu'il la protège contre les cinq autres, et la Française regarda son interlocuteur d'un air naïvement étonné et lui demanda: «Mais où est le problème?»

Sachant que les gens ne comprennent qu'en fonction de leurs expériences personnelles, un organisateur doit se familiariser avec elles. Cela sert non seulement à établir la communication mais aide encore l'organisateur à s'identifier davantage aux autres. La communication ultérieure en est facilitée. Il y avait dans une communauté un prêtre orthodoxe grec, que nous appellerons ici l'archimandrite Anastopolis. Chaque dimanche soir, fidèlement chaperonné de six de ses acolytes, il faisait le tour des tavernes du coin. Après s'être imbibé d'alcool pendant quelques heures, l'ivresse le raidissait au point de le paralyser, et ses chaperons devaient le porter à travers les rues de la ville pour le ramener à l'église. Avec les ans, cela fit partie de l'expérience commune, c'était en fait une légende vivante. Vous ne pouviez faire comprendre à un membre de cette communauté que quelque chose ne tournait pas rond, sans mentionner

¹ Sir Richard Livingstone, *On Education*, New York, 1945, p. 13.

l'archimandrite: «Ça cloche comme l'archimandrite.» Votre interlocuteur partait alors d'un grand éclat de rire et abondait dans votre sens, d'un hochement de tête: «Je comprends ce que vous voulez dire», et cette remarque créait une intimité entre lui et vous. C'était alors l'intimité de l'expérience partagée.

Quand vous essayez en vain de communiquer, faute d'avoir trouvé le point sensible de l'expérience de votre interlocuteur, vous devez créer l'expérience pour lui.

J'essayais d'expliquer à deux organisateurs que je formais, pourquoi certains problèmes se posaient dans leur communauté. C'est parce qu'ils étaient sortis du champ d'expérience de leurs gens. Lorsque vous sortez du champ d'expérience de quelqu'un, non seulement vous ne communiquez pas, mais encore vous causez une certaine confusion. Ils avaient l'air sérieux et intelligents; apparemment, ils étaient d'accord et avaient compris. Pourtant je savais qu'ils n'avaient pas vraiment compris et que la communication ne passait pas. Je n'avais pas pu pénétrer leur champ d'expérience et j'avais à créer l'expérience pour eux.

Nous étions en train de déjeuner dans un restaurant. J'attirais leur attention sur la liste des huit plats inscrits au menu et je les énumérais un par un. Le numéro un, c'était des œufs au bacon avec une garniture de pommes de terre, du pain grillé et du café; le numéro deux, autre chose, et le numéro six, une omelette au foie de poulet. Je leur expliquais que le garçon, de par son expérience, pouvait immédiatement traduire n'importe quelle commande par le chiffre correspondant. Il entendait «œufs au bacon» mais son esprit traduisait simultanément «numéro un», et la seule variante était le degré de cuisson des œufs et du bacon demandé par le client. Il dirait, par exemple, «un, pas trop cuit», ou toute autre variante selon le cas.

Ceci posé, j'expliquais: «Eh bien! quand le garçon va prendre ma commande, au lieu de dire une "omelette au foie de poulet", ce qui veut dire pour lui "numéro six", je vais sortir de son champ d'expérience et lui dire: "Vous voyez l'omelette au foie de poulet?", il va répondre: "Oui, le numéro six", alors je lui dirai: "Attendez! Je ne veux pas le foie de poulet dans l'omelette. Je veux l'omelette avec le foie de poulet à côté. C'est clair?" Il répondra: "Oui", mais il y a neuf chances sur dix que tout aille de travers, parce qu'il ne peut plus se

contenter de commander le "numéro six ". J'ignore comment cela va se passer, mais je suis sorti du champ de son expérience habituelle.»

Le garçon prit la commande mot pour mot. Au bout de vingt minutes environ, il apporta une omelette complète et un plat de foie de poulet, le tout accompagné d'une facture de 3 dollars 25: 1 dollar 75 pour l'omelette et 1 dollar 50 pour le foie de poulet. Je me mis immédiatement à contester, en lui faisant remarquer que je n'avais rien fait de plus que de commander le numéro six dont le prix était de 1 dollar 50, mais qu'au lieu d'avoir mon foie de poulet mélangé à l'omelette, je le voulais à part. Au lieu de cela, je me retrouvais avec une énorme omelette et un plat entier de foie de poulet, et une facture qui était pratiquement le triple du prix initial. En outre, il m'était impossible de manger, en plus d'une omelette entière, tout un plat de foie de poulet. Le garçon et le gérant se concertèrent. Enfin le garçon revint, rougissant et gêné: «Excusez l'erreur, dit-il, tout le monde s'est embrouillé, mangez ce que vous voulez.» Et la facture fut ramenée à son prix initial.

Le même genre de situation se produisit à Los Angeles. Quatre de mes collaborateurs et moi-même étions en train de bavarder devant le Biltmore Hotel quand je voulus leur prouver la même chose: «Regardez, je tiens un billet de dix dollars entre les doigts. Je propose que nous fassions le tour du Biltmore Hotel, qui représente quatre blocks de maisons, et je vais essayer de m'en débarrasser. Mon offre d'un billet de dix dollars sortira du champ d'expérience de chacune des personnes que j'aborderai. Vous, vous me suivrez à distance et vous examinerez attentivement la mine des gens. Je m'approcherai d'eux et leur dirai: "Tenez, il est à vous." Je parie que les gens reculeront ahuris, l'air hébété, se sentiront insultés, prendront peur et voudront s'éloigner le plus vite possible de ce dingue. Ils sont en effet habitués à être abordés par des gens qui leur demandent le chemin ou de l'argent. Surtout s'il s'agit de quelqu'un habillé comme je le suis, sans veste ni cravate.»

Je me mis donc en route pour essayer de me débarrasser de mon billet de dix dollars. Les réactions que je provoquai furent toutes celles qui correspondent à l'expérience des gens. Trois personnes, en voyant le billet de dix dollars se mirent immédiatement à dire: «Je m'excuse, je n'ai pas de monnaie», d'autres passaient près de moi, à la hâte, en disant: «Je m'excuse, je n'ai pas d'argent sur moi», comme si j'essayais

de leur soutirer de l'argent au lieu de leur en donner. Une jeune femme s'échauffa et se mit presque à crier: «Je ne suis pas celle que vous croyez et, si vous ne décampez pas sur-le-champ, j'appelle les flics»; une autre femme de la trentaine ricana: «C'est trop bon marché pour moi.» Il y eut un homme qui s'arrêta et dit: «A quel jeu idiot joue-t-il celui-là?» et il s'éloigna. La majorité des gens réagissaient avec surprise, gêne et silence, et accéléraient le pas en essayant de m'éviter.

Après avoir vu quatorze personnes, je crois, je me retrouvai à l'entrée du Biltmore, mon billet de dix dollars entre les doigts. Mes quatre compagnons comprenaient désormais ce que je voulais dire quand je leur répétais que les gens réagissent en fonction de leurs expériences et par rapport à elles.

Un dernier exemple pour illustrer ce point: nous vivons dans une civilisation chrétienne où la plupart des gens vont à l'église et ont la bouche enfarinée de doctrine chrétienne. Et pourtant l'esprit chrétien ne fait pas partie de leur expérience, parce qu'ils ne le vivent pas. Aller à l'église fait simplement partie du décor rituel de leur vie.

Il y a quelques années, le New York Times rapportait le cas d'un homme qui s'était converti au catholicisme à l'âge de quarante ans; rempli d'un zèle de converti, il décida de suivre aussi fidèlement que possible l'exemple de saint François d'Assise. Il retira toutes ses épargnes, qui totalisaient environ 2 300 dollars, en coupures de cinq dollars et, armé de son paquet de billets, alla se placer dans la section du Bowery, la plus pauvre de New York (avant le Renouveau urbain). Chaque fois que quelqu'un à l'air nécessiteux passait, il s'approchait de lui et lui tendait un billet de cinq dollars en disant: «S'il te plaît, prends-le, il est à toi.» La différence entre l'expérience du Biltmore et celle du Bowery est que les clochards du Bowery sont habitués à ce qu'on leur offre de l'argent ou un bol de soupe: cela fait partie de leur expérience. Notre ami qui essayait de vivre une vie chrétienne au plein sens du mot, à l'exemple de saint François d'Assise, fut arrêté au bout de trois quarts d'heure par un officier de police chrétien, transporté à l'hôpital par un ambulancier chrétien et catalogué comme «dérangé mental» par un psychiatre chrétien. L'esprit chrétien ne fait pas partie de l'expérience des gens qui professent le christianisme sans le pratiquer.

Dans l'organisation de masse, vous ne pouvez sortir de la véritable expérience des gens. On m'a souvent demandé, par exemple, pourquoi

quand je parle à un prêtre catholique ou à un pasteur protestant, je ne fais jamais appel à l'éthique chrétienne ou judéo-chrétienne ou aux Dix Commandements ou encore au Sermon sur la Montagne. Je m'adresse au contraire à eux en faisant valoir leur intérêt personnel, la bonne situation de leur église, y compris ses biens matériels.

Si je les approchais en insistant sur l'aspect moral, ce serait en dehors de leur expérience, parce que l'esprit chrétien ou judéo-chrétien n'entre pas dans l'expérience d'une religion organisée. Ils ne feraient que m'écouter et me diraient avec sympathie: «Comme vous êtes généreux.» A peine serais-je dehors qu'ils appelleraient leur secrétaire pour lui dire: «Si ce dingue revient, dites-lui que je suis absent.»

Communiquer pour persuader -dans une négociation par exemple-, c'est plus qu'entrer dans le champ d'expérience de l'autre. C'est s'accrocher aux valeurs et aux buts auxquels il tient le plus et s'y tenir jusqu'au bout. Vous n'établirez pas la communication en vous bornant à souligner l'aspect rationnel ou moral d'un problème. L'épisode du dialogue entre Moïse et Dieu au moment où les Juifs se mirent à adorer le Veau d'Or¹ est très révélateur. Quand Dieu se mit en colère et menaça d'exterminer le peuple juif, Moïse essaya d'établir la communication avec lui, non en faisant appel à sa pitié ou à sa justice; il misa sur un meilleur argument: «Que vont dire les Égyptiens?» et déjoua les plans de Dieu. Ce n'est que lorsque votre interlocuteur est troublé ou se sent menacé qu'il vous prête attention. Dans le domaine

¹ «Yahvé dit alors à Moïse: "Allons! Redescends, car ton peuple, que tu as fait monter du pays d'Égypte, a prévarié. Ils n'auront pas tardé à s'écarter de la voie que je leur avais prescrite. Ils se sont fabriqué, en métal fondu, un veau devant lequel ils se sont prosternés. Ils lui ont offert des sacrifices et ils ont dit: "Voici ton Dieu, Israël, qui t'a fait monter du pays d'Égypte." Yahvé dit à Moïse: "Je vois bien que ce peuple est un peuple à la nuque raide. Maintenant, laisse-moi, ma colère va s'enflammer contre eux et je les exterminerai! Mais de toi, je ferai une grande nation."

«Moïse s'efforça d'apaiser Yahvé son Dieu et dit: "Pourquoi, Yahvé, ta colère s'enflammerait-elle contre ton peuple que tu as fait sortir d'Égypte par ton bras étendu et par ta main puissante? Pourquoi les Égyptiens diraient-ils: "C'est par malice qu'il les a fait sortir, pour les faire périr dans les montagnes et les effacer de la terre? "Reviens de ta colère ardente et renonce à faire fondre le malheur sur ton peuple. Souviens-toi d'Abraham, d'Isaac et d'Israël, tes serviteurs, à qui tu as déclaré, en jurant par toi-même: "Je rendrai votre postérité aussi nombreuse que les étoiles du ciel, et tout ce pays dont j'ai parlé, je le donnerai à vos descendants et il sera à jamais leur héritage." Et Yahvé renonça à faire fondre le malheur dont il avait menacé son peuple» (Exode XXXII, 7-14).

de l'action, une menace ou une crise sont presque des conditions préalables à l'établissement de la communication.

Un grand organisateur, comme Moïse, ne perd jamais son sang-froid. Dieu dit: «Allons! Redescends, car ton peuple que tu as fait monter d'Égypte a prévariqué.» A ce moment-là, si Moïse avait perdu la tête il aurait pu répondre à Dieu: «Qu'est-ce qui vous prend de raconter que c'est mon peuple et que c'est moi qui l'ai fait sortir d'Égypte? Moi, je ne faisais que marcher dans le désert. Mais qui a commencé à faire brûler le buisson ardent et m'a dit de libérer mon peuple du joug de l'esclavage? Et qui a tiré sur les ficelles du pouvoir, qui a envoyé toutes les plaies, qui a fendu la mer Rouge en deux, qui a mis une colonne de poussière dans le ciel? Et voilà que soudain, maintenant, c'est mon peuple!»

Mais Moïse garda son sang-froid. Il savait qu'il fallait attaquer le point auquel Dieu tenait le plus: Dieu voulait être Premier. Tout l'Ancien Testament est rempli de: «Il n'y aura pas d'autre Dieu que moi, tu n'adoreras pas de faux dieux, je suis un Dieu jaloux et vindicatif, tu n'utiliseras pas le nom de Dieu en vain», et ainsi de suite, y compris la première partie des Commandements.

Sachant cela, Moïse partit à l'attaque. Il commença à discuter avec Dieu et à lui parler, pour l'apaiser. On peut se demander quels sont les motifs qui ont poussé Moïse à agir ainsi: était-ce simplement qu'il refusait la tâche de nourrir tout un peuple, car après tout il allait avoir cent vingt ans et c'était beaucoup lui demander? Quelle que soit la raison, il commença à argumenter avec Dieu et à négocier: «Écoute, Dieu, tu es Dieu. Tu as tous les atouts en main. Tu peux faire tout ce que tu veux et personne ne peut t'en empêcher. Mais voyons, Dieu, tu ne peux tout de même pas annuler d'un trait de plume ce contrat que tu as passé avec ces gens. Rappelle-toi. L'Alliance. Tu leur a promis non seulement de les sortir de l'esclavage mais de leur donner la terre en héritage. Oui, je sais, tu vas me dire qu'ils ont rompu l'Alliance de leur côté et que les mises ne comptent plus. Mais ce n'est pas aussi facile. Tu te trouves sur la sellette et tu es le point de mire de tout le monde. Les nouvelles de cette Alliance ont transpiré. Tout le monde connaît ce contrat: les Égyptiens, les Philistins, les Chananéens, ils sont tous au courant. Mais je le répète, tu es Dieu. Vas-y, détruis-les. Tu te

rends compte, si les gens commençaient à dire: "Tu vois, Dieu, on ne peut pas croire un mot de ce qu'il dit. On ne peut pas traiter avec lui. Sa parole ne vaut même pas la pierre pour l'écrire." Mais après tout, tu es Dieu et je crois que tu peux arranger cela.»

Et le Seigneur s'apaisa et renonça à faire fondre sur son peuple le malheur dont il l'avait menacé.

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 général, 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.

Il arrive parfois, et même très souvent, que l'organisateur découvre, au cours des discussions comme celle du choix de la tactique Z, que cette tactique ou toute autre méthode qu'il avait préconisée n'est pas la meilleure. Il faut alors espérer que son *ego* sera assez fort pour lui permettre d'accepter que quelqu'un d'autre ait la réponse.

La qualité de la communication dépend particulièrement des relations que l'on a avec l'autre. Il y a des questions délicates qu'on ne peut aborder, tant qu'on n'a pas établi avec l'autre une forte relation personnelle qui s'appuie sur des centres d'intérêt communs. Faute de quoi, votre interlocuteur vous tournera le dos et ne voudra rien entendre, même si vous faites appel à son expérience. Si vous avez, en revanche, une bonne relation avec lui, il sera ouvert et réceptif à votre «message».

Par exemple, j'ai toujours pensé que le contrôle des naissances et l'avortement sont des droits personnels, qu'ils sont du ressort de la conscience individuelle. Le quartier du «Back of the Yards», où j'ai fait mes débuts d'organisateur, était catholique à quatre-vingt-quinze pour cent. Si j'avais essayé de faire passer cette opinion, même en faisant appel à l'expérience des résidents -pourtant dans la gêne en raison du nombre d'enfants-, c'eût été la fin de mes relations avec la communauté. J'aurais été immédiatement étiqueté comme un ennemi de l'Église et toute communication aurait cessé. Quelques années plus tard, après avoir établi de solides relations avec eux, je pouvais me permettre de leur parler de n'importe quoi, y compris du contrôle des naissances. Je me souviens d'une discussion que j'eus à ce sujet avec le

chancelier catholique alors en poste. A ce moment-là, je ne me bornais plus à demander: «Combien de temps pensez-vous que l'Église catholique puisse encore vivre en défendant des idées si dépassées?» Avant mon entretien avec le chancelier, j'avais remarqué dans la salle d'attente, cinq prêtres qui voulaient le voir. Connaissant son mépris pour chacun d'eux, je lui dis: «Écoutez, je vais vous prouver que vous y croyez au contrôle des naissances, même si vous remuez des montagnes pour vous y opposer.» J'entrouvris la porte et lui dis: «Pouvez vous les regarder et me dire en même temps que vous êtes contre le contrôle des naissances?» Il éclata de rire et me dit: «Votre argument n'est pas juste et vous le savez fort bien.» Mais aborder seulement ce sujet épineux aurait été impensable sans notre solide relation.

La communication ne passe pas si l'organisateur se situe totalement en dehors du champ d'expérience des gens. En voici un exemple classique: des étudiants activistes essaient de faire comprendre aux pauvres que leur hiérarchie des valeurs ne tient pas: «Soyez sûrs, disent-ils, ce n'est pas parce que vous aurez un bon métier, une maison de style campagnard en banlieue, une télévision en couleurs, deux voitures et un compte en banque bien alimenté que vous serez heureux.» Immanquablement, on leur répond: «Ouais, bien sûr, mais ça, c'est mon affaire. Quand j'aurai tout cela je vous dirai ce que j'en pense.»

La communication qui met en scène des idées générales, au lieu de s'appuyer sur les expériences bien spécifiques de l'interlocuteur, devient pure rhétorique et n'a qu'un impact très limité. C'est toute la différence entre la nouvelle qu'un quart de million de gens sont morts - ce ne sont que des chiffres- et la nouvelle qu'un ami intime ou un être cher ou un proche parent est mort. Dans ce dernier cas, c'est une tragédie qui vous frappe au cœur. Quand j'essaie d'expliquer à mon auditoire l'importance de la relation personnelle, je leur donne souvent cet exemple: «Si le président de cette assemblée avait ouvert la conférence en disant: "J'ai le regret de vous annoncer une bien mauvaise nouvelle. Nous venons d'apprendre que Mr Alinsky a trouvé la mort dans un accident d'avion. En conséquence, la conférence est annulée." Quelle aurait été la réaction? celle-ci sans doute: "Mince alors, c'est pas de chance. Je me demande comment il était. Oh! mais passons, qu'allons-nous faire maintenant? Nous voici avec une soirée

libre, si nous allions au cinéma?" C'est tout ce qu'on aurait pu attendre de vous, sauf de la part de ceux qui me connaissent déjà, quelle que soit la nature de leur relation avec moi. Maintenant, supposons qu'à la fin de cette conférence, tous ici, vous ne soyez pas d'accord avec ce que j'ai dit; ma figure ne vous revient pas, rien ne vous plaît en moi, ni le son de ma voix, ni mes manières, ni mon costume, bref, vous ne m'aimez pas. C'est bien possible, après tout. Supposons encore que je doive vous faire une autre conférence la semaine prochaine et qu'à ce moment-là on vous annonce ma mort, votre réaction sera différente; malgré votre antipathie vous serez choqués: "Quand je pense, direz vous, quand je pense que pas plus tard qu'hier il était encore vivant, il respirait, il parlait, riait et aujourd'hui plus rien, cela paraît incroyable." Ceci est une réaction personnelle à une relation personnelle.»

L'élément important ici est que vous avez affaire à une personne particulière et non à une masse anonyme.

C'est ce qui est implicite dans la célèbre remarque de ce génie de l'organisation, Samuel Adams, au moment où il était en train -on le dit- de mettre au point le projet du massacre de Boston. Il aurait dit qu'il ne devrait pas y avoir moins de trois ou quatre tués, pour que la révolution ait ses martyrs, mais pas plus de dix parce qu'une fois passé ce nombre, ce ne sont plus des martyrs que nous avons, mais un problème d'égout.

C'est la même chose quand on discute de la bombe H. C'est trop énorme. Cela implique trop de morts. C'est au-delà de l'expérience des gens et ils réagissent en disant: «C'est terrible», mais cela ne les touche pas. Il en est de même avec les chiffres. Au-delà de vingt-cinq millions, et à plus forte raison au-delà d'un milliard, cela ne touche personne car ces chiffres ne signifient rien, ne disent rien. Des millions d'Américains ne savent pas combien il faut de millions pour faire un milliard.

Le cœur de tous les problèmes, en fin de compte, c'est cet élément spécifique qui doit être assez petit pour correspondre à l'expérience habituelle. Les problèmes, il faut qu'on puisse les faire saisir. Il est essentiel qu'ils soient assez simples pour devenir des cris de ralliement ou des slogans pour la bagarre. Cela ne peut pas être des généralités comme le péché, l'immoralité, la bonne vie, la moralité. Il faut que ce soit l'immoralité de tel propriétaire de taudis, qui loue tel taudis, où souffrent un tel et un tel.

Il faut que ce soit clair maintenant: on entre en communication avec quelqu'un, par référence à son expérience à lui. Les théories générales ne prennent un sens que si on a compris et assimilé les éléments spécifiques qui les constituent et qu'on les relie à un concept général, faute de quoi, les éléments spécifiques seront condamnés à ne former qu'une chaîne d'anecdotes intéressantes. Voilà ce qu'est la communication.

Au commencement

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.

Tout étranger est suspect: «Qu'est-ce que c'est que ce zèbre-là? pourquoi pose-t-il toutes ces questions? Est-ce un flic ou le FBI? Qu'est-ce qu'il a derrière la tête? Que veut-il? Quel intérêt a-t-il d'être ici? Pour qui travaille-t-il?»

Les réponses à ces questions devront satisfaire la communauté conformément à son expérience. Si l'organisateur commence par affirmer son amour pour les gens, il ne tarde pas à les détourner tous de lui. Si, en revanche, il commence par dénoncer les patrons qui exploitent, les propriétaires de taudis, les descentes de police, les marchands qui vous grugent, il donne en plein dans leur expérience et la question qu'ils auront alors à l'esprit sera la suivante: «Si nous étions à la place de l'organisateur, ferions-nous ce qu'il fait? et pourquoi?» Tant qu'ils n'ont pas de réponse plausible, il leur est difficile de comprendre et d'accepter l'organisateur.

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.

Il est bien rare de voir l'amour et la confiance aller ensemble. C'est plus habituellement le pouvoir et la crainte qui vont de pair avec la confiance. Ceux qui n'ont pas le pouvoir ont une confiance limitée dans la valeur de leurs propres jugements. Ils dépendent encore des jugements de ceux qui le détiennent. Ils respectent la puissance de la classe supérieure et sont persuadés que les gens de l'establishment sont plus intelligents, plus compétents, dotés de quelque chose de spécial. La distance renforce le pouvoir, et le respect se colore de crainte. Ceux qui ont le pouvoir sont les autorités et profitent des mythes et légendes qui l'environnent toujours. Ceux qui n'ont pas le pouvoir les croient, là où ils sont eux-mêmes hésitants et doutent de leur jugement propre. On ne peut défier le pouvoir. On lui doit respect et obéissance. Le pouvoir signifie la force, alors que l'amour incarne la fragilité humaine dont les gens se méfient. C'est une triste réalité de la vie que ce soient le pouvoir et la puissance, et non l'amour, qui inspirent la confiance.

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.

En 1939, quand j'ai commencé pour la première fois à organiser les bas-quartiers du vieux Chicago sur l'emplacement de la jungle d'Upton Sinclair, j'ai agi de telle façon qu'en l'espace de quelques semaines, les bouchers des abattoirs me dénoncèrent comme un «élément subversif». Le *Chicago Tribune* me classa comme ennemi public de la loi et de l'ordre, le «révolutionnaire parmi les révolutionnaires»: cela me donna un «certificat de baptême» valable à perpétuité à Chicago. Une génération plus tard, dans une communauté noire du sud de la ville, contiguë à mon *alma mater*, l'université de Chicago, c'était au tour de l'université de lancer des attaques virulentes contre ma personne, sans compter celles de la presse, ce qui contribua à renforcer ma crédibilité auprès de la communauté noire, quelque peu méfiante à l'égard d'une peau blanche. Eastman Kodak et la chaîne de journaux *Gannet* firent la même chose à Rochester (État de New York). Que ce soit dans les ghettos noirs de Rochester ou de Chicago, la réaction était unanime: «A voir la façon dont ces grosses légumes blanches traitent Alinsky, ce doit être un gars bien.» J'aurais aussi bien pu aller à Houston (Texas) ou à Oakland (Californie). A Houston, le Ku Klux Klan se présenta à l'aéroport, toutes bannières dehors, pour me menacer. La presse diffusa les attaques que le maire de la ville avait proférées contre moi et il y eut une énorme ronde de piquet près de la Société John Birch¹. A Oakland, le conseil de la ville, dans la crainte que je ne vienne, donna une grande publicité à une résolution qui me déclarait indésirable. Dans l'un et l'autre cas, la communauté noire eut droit au spectacle rare de l'establishment en proie à la peur et à l'hystérie.

Présenter ses lettres de créance en tant qu'homme compétent n'est qu'une partie du premier travail de l'organisateur. Il lui faut un autre atout avant de pouvoir commencer. A la question: «Qui vous a invité?», il doit pouvoir répondre: «Mais c'est vous.» Il doit être invité par un secteur important de la population locale, ses églises, ses organisations de rues, ses clubs et autres groupes.

¹ Organisation ultra-extrémiste mise sur pied dans les années cinquante à l'époque du maccarthysme. Son but est de lutter contre tout ce qui est rouge et communiste. Cette société a élargi son champ d'action, et lutte contre tout ce qui est progressiste ou révolutionnaire. Elle prétend défendre toutes les valeurs sacrées de l'Amérique (NdT).

Aujourd'hui, ma réputation et la réaction de la société établie en proie à l'hystérie me suffisent pour être accrédité. Bien plus, cela m'assure automatiquement l'invitation du peuple. L'invitation que je reçus du ghetto noir de Rochester en est un exemple.

En 1964, Rochester explosa en une émeute raciale sanglante qui se termina par l'appel de la Garde nationale, l'accident fatal de l'hélicoptère de la police et une perte considérable de vies humaines et de biens. La cité en resta clouée de stupéfaction. Une cité, fière de sa richesse, de sa culture et de ses églises progressistes, se retrouvait plongée dans un état de stupeur, ravagée par un sentiment de culpabilité, en découvrant la misère de vie des ghettos noirs et en réalisant que les pouvoirs publics avaient échoué dans leurs efforts pour y remédier. Le Conseil des Églises protestantes s'adressa à moi: il me demanda si je pouvais aider le ghetto noir à obtenir l'égalité des droits du travail, des logements, une éducation qualifiée et, par-dessus tout, le pouvoir de participer à l'élaboration et à l'exécution des programmes le concernant. Il demanda également que les représentants de la communauté noire soient choisis par les Noirs et non plus sélectionnés par les Blancs. J'établis un devis du coût de l'opération, que je soumis au Conseil en indiquant que mon organisation était disponible. Le Conseil accepta le prix et nous «invita» à venir organiser le ghetto. Je répondis alors que les Églises avaient parfaitement le droit de nous inviter à venir organiser leurs communautés paroissiales, mais n'avaient absolument pas le droit de parler au nom des Noirs, ni, à plus forte raison, d'inviter quelqu'un à venir organiser une communauté noire. Je soulignai le fait que nous n'étions pas un pouvoir colonialiste comme les Églises, qui envoyaient leurs missionnaires partout, qu'ils aient été invités ou non. La communauté noire était restée silencieuse mais, à ce stade, la société blanche se sentit prise de panique. Les journaux de Rochester, à la une et dans les éditoriaux, s'indignèrent: si je venais à Rochester, ce serait la fin de la bonne entente, de la semaine de la fraternité, de la bonne compréhension entre chrétiens noirs et blancs. J'étais supposé devoir dire aux Noirs: «Le seul moyen de conquérir vos droits légitimes, c'est de vous organiser, d'établir un pouvoir et de dire aux Blancs: "Changez le système ou bien gare à vous!"» Les Noirs lurent et entendirent tout cela et manifestèrent leur accord. Entre la presse, la

radio et la télévision, vous auriez pu croire que ma venue à Rochester n'était autre qu'un débarquement de Russes ou de Chinois ou une épidémie de peste bubonique. Les habitants de Rochester s'en souviennent encore et il fallait y être pour y croire. Nous fûmes invités par pratiquement chaque église et chaque organisation existantes dans le ghetto; des pétitions furent signées par des milliers de résidents du ghetto pour nous faire venir. Désormais, nous avons le droit d'être là, davantage même que n'importe laquelle de ces organisations du ghetto qui nous avaient priés de venir, car aucune d'elles n'avait été invitée, comme nous, par la masse de la communauté.

C'est l'avantage d'avoir une réputation établie; toutefois, la question qui se pose est de savoir comment un organisateur qui débute et dont la réputation n'est pas encore faite peut se faire inviter par une communauté.

Le travail de l'organisateur est de suggérer qu'on l'invite, de créer l'agitation, de lancer des idées, de bourrer les gens d'espoir et de désir de changement; il lui faut se faire reconnaître comme la personne la mieux placée pour cette opération. Pour provoquer l'invitation, tout comme pour organiser et former des leaders, son outil sera le jeu des questions, selon la méthode de Socrate.

L'ORGANISATEUR: Vous vivez dans ce taudis?

RÉPONSE: Bien oui, pourquoi?

L'ORGANISATEUR: Et pourquoi, diable, vivez-vous là-dedans?

RÉPONSE: Qu'est-ce que vous voulez dire par «pourquoi?» Où voulez vous que j'aille? Je n'ai que l'aide sociale pour vivre.

L'ORGANISATEUR: Ah! vous voulez dire que vous payez un loyer?

RÉPONSE: Allons, vous le faites exprès. Elle est drôle votre plaisanterie. Vous connaissez un endroit où on peut vivre pour rien?

L'ORGANISATEUR: Hum! ça m'a l'air de grouiller de rats et de cafards.

RÉPONSE: Je ne vous le fais pas dire.

L'ORGANISATEUR: Vous avez déjà tenté d'amener votre propriétaire à faire quelque chose?

RÉPONSE: Essayez donc de le faire bouger pour quoi que ce soit! «Mais si vous n'êtes pas content, vous n'avez qu'à prendre la porte», voilà ce qu'il me répondra, un point c'est tout. «Il y a une tapée de gens qui attendent.»

L'ORGANISATEUR: Et si vous ne payiez pas votre loyer?

RÉPONSE: Dix minutes après, on serait dehors.

L'ORGANISATEUR: Et si personne dans l'immeuble ne payait le loyer?

RÉPONSE: Ben! il commencerait à expulser... Oui, mais c'est vrai, ce ne serait pas facile de mettre tout le monde dehors.

L'ORGANISATEUR: Sans doute que non.

RÉPONSE: Dites donc, peut-être bien que vous y pouvez quelque chose. J'aimerais bien vous faire rencontrer quelques copains. Vous venez prendre un verre?

Le pouvoir d'abord, le programme ensuite

Un des principaux problèmes qui se posent quand on démarre une organisation est que bien souvent les gens ne savent pas ce qu'ils veulent. Cette constatation ravive chez l'organisateur le doute intérieur que beaucoup partagent: la masse est-elle vraiment capable de prendre des décisions, comme le suppose toute société démocratique? Toute société d'hommes libres est partagée: dans nos actes, nous faisons confiance au peuple; intérieurement, nous nous posons de sérieuses questions sur la capacité du peuple à honorer cette confiance. Ce genre de doute, ces réserves peuvent freiner considérablement l'efficacité de l'organisateur le plus créatif et le plus compétent. Bien souvent le contact avec les groupes à faible revenu ne suscite pas grand enthousiasme pour l'évangile de la Démocratie. Cette déception est due au fait, d'une part, que nous romançons la pauvreté de la même manière que nous romançons les autres secteurs de la société et, d'autre part, que, dans le dialogue avec l'interlocuteur, vous vous trouvez en face de clichés, de réponses superficielles, de lieux communs, de stéréotypes et d'un manque général d'information. Dans un ghetto noir, si vous demandez ce qui ne va pas, on vous répondra:

- Il y a encore la ségrégation dans les écoles.
- Que faudrait-il faire, à votre avis, pour remédier à la situation?
- Supprimer la ségrégation.
- Comment?
- Eh bien! vous savez...

Et si vous dites que vous ne savez pas, vous avez l'impression de vous heurter à un mur, et il se peut même que le manque de connaissances ou l'incapacité de votre interlocuteur se transforme en une réaction d'hostilité: «Pour commencer, c'est vous les Blancs qui êtes responsables de la ségrégation. C'est votre problème, pas le nôtre. Vous l'avez créé, à vous de le résoudre.» Si vous poursuivez la conversation en demandant: «Bon, à part cela, qu'est-ce qui ne va pas encore dans les écoles?», vous obtenez ce genre de réponse:

- Les bâtiments sont vieux, tout décrépits, et les professeurs mauvais; il faut que ça change.
- Bon, mais quel genre de changement à votre avis?
- Mais tout le monde sait quel genre de changement.

Un point c'est tout. Vous n'en tirerez pas plus. Si vous poussez le sujet plus loin, vous retrouverez encore une attaque hostile, défense ou même retrait, comme si brusquement votre interlocuteur se souvenait qu'il avait quelque chose d'urgent qui l'attendait ailleurs.

Ce que les organisateurs, missionnaires, éducateurs ou tous autres étrangers à une communauté, ne comprennent pas, est que, tout simplement, **quand les gens se sentent impuissants, savent qu'ils n'ont pas les moyens de faire changer la situation, ils ne s'intéressent pas au problème.** Pourquoi, en effet, se mettre à concevoir et imaginer la façon de dépenser un million de dollars si vous ne les avez pas et savez que vous ne les aurez jamais? A moins, bien sûr, que vous ne vous adonniez à la rêverie.

En revanche, 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. Si les professeurs sont mauvais, qu'entendons-nous par «mauvais professeurs» et «bons professeurs», et comment obtenir de bons professeurs? Si nos enfants parlent un langage différent de celui des professeurs, comment établir la communication entre eux? Quelle est

la raison fondamentale de ce manque de communication? Quels sont les véritables problèmes? Pourquoi les professeurs ne comprennent-ils pas quelles sont les valeurs du quartier? Comment les leur faire comprendre? Toutes ces questions, et bien d'autres aussi pertinentes, commencent à jaillir. Ce n'est que lorsque les gens ont réellement l'occasion d'agir et de changer quelque chose qu'ils commencent à approfondir leurs problèmes. Ils manifestent alors leurs compétences, posent les questions justes, sollicitent des conseils professionnels et cherchent des réponses. Vous vous rendez compte alors que faire confiance au peuple n'est pas uniquement un mythe romantique. Mais pour qu'il y ait communication, il faut qu'il y ait motivation à comprendre. Il n'y aura motivation et soif de connaître que si les circonstances en fournissent les instruments ou le permettent. Il ne faut pas non plus oublier que les déshérités ne peuvent être curieux, puisqu'ils n'ont pas de but précis dans la vie. Ils vivent une mort lente.

L'expérience apprend également que la solution d'un problème particulier entraîne d'autres problèmes. L'organisateur en est conscient mais il ne le mentionne pas car, s'il le mentionnait, il ferait naître chez les membres de la communauté un sentiment d'inutilité: «Pourquoi nous crever à résoudre ce problème, si c'est pour en créer un autre? Nous luttons, nous obtenons des résultats, mais au bout du compte qu'y gagnons-nous? Mieux vaut ne pas se casser la tête.»

Il sait aussi que les questions vitales pour lesquelles nous nous battons seront vite oubliées. Le changement des situations changera les désirs et les problèmes. Le programme est généralement le produit du pouvoir. Vous commencez à mettre en place un pouvoir pour un programme particulier. Quand le pouvoir est mis en place, c'est le programme qui change. La réaction des leaders de la communauté de Woodlawn est typique à cet égard.

Aux débuts de l'organisation du ghetto noir de Woodlawn, le programme comportait cinq problèmes à résoudre qui, tous, étaient liés au projet de rénovation urbaine. Il s'agissait d'empêcher l'université de Chicago, toute proche, d'empiéter sur le ghetto. La lutte fut marquée par une série de victoires. Huit mois plus tard, la ville de Chicago annonça un nouveau plan de rénovation urbaine. Ce jour-là, les leaders de l'organisation de Woodlawn firent irruption dans mon bureau et, furieux, se mirent à dénoncer la nouvelle politique: «Ah! les

pouvoirs publics ne s'en sortiront pas à si bon compte. Mais pour qui se prennent-ils donc? Nous allons élever des barricades et nous lutterons.» D'un bout à l'autre de leur tirade, il ne leur vint jamais à l'esprit qu'aux termes de la nouvelle politique, la cité venait en fait de satisfaire aux cinq demandes qui avaient été mises à l'ordre du jour de leur programme au début de l'organisation. Ils luttèrent alors pour du *beefsteak* haché et maintenant ils voulaient du *filet mignon*. Ainsi en va-t-il, et pourquoi pas?

Un organisateur sait que la vie est un océan de désirs variables, d'éléments changeants, relatifs et incertains. Pourtant, il ne doit pas sortir du champ d'expériences des gens avec lesquels il travaille et doit faire en sorte que les réponses aux problèmes posés soient spécifiques, précises et certaines. Agir autrement reviendrait à asphyxier l'organisation et la moindre manifestation d'hésitation ou d'incertitude serait perçue par la communauté comme un chaos effrayant.

Au début, l'organisateur doit se porter aux premières lignes chaque fois que les gens en place risquent de prendre des mesures de rétorsion, soit en mettant l'un ou l'autre au chômage, soit en engageant des poursuites pour traites impayées, par exemple. En effet, ces dangers amèneraient beaucoup de gens de la base à abandonner la lutte. L'organisateur sert de bouclier: si quelque chose va mal, c'est lui qui en porte la responsabilité. Si tout va bien, le crédit va aux membres de la communauté. On pourrait également comparer son rôle à celui d'une fosse septique qui reçoit toute la merde. Une fois la première phase passée, au fur et à mesure que le pouvoir augmente, les risques diminuent et, petit à petit, les gens se mettent à prendre des risques eux-mêmes. Cela fait partie du processus de croissance de l'organisation et des leaders de la communauté.

L'organisateur doit connaître et ressentir toutes les difficultés qui accompagnent ses premiers jours dans une communauté. Une de ces difficultés est qu'il est presque impossible pour les gens de comprendre et encore moins d'accepter d'emblée une idée totalement neuve. La crainte du changement, comme nous l'avons déjà montré précédemment, est l'une des craintes les plus profondément ancrées dans l'homme, et une nouvelle idée doit toujours être au moins exprimée dans un langage déjà familier. Il arrive même souvent qu'il faille commencer par la délayer dans les vestiges du passé.

Justifications

Un des dangers qui guette l'organisation à ses débuts est la volonté de ses membres de trouver toutes sortes de justifications. Tout le monde essaie de se justifier pour ce qu'il a fait ou n'a pas fait. Tout a une justification. Un des chefs politiques de circonscription à Chicago, réputé dans la nation entière pour voter à la chaîne et mettre de nombreux bulletins de vote dans l'urne, se déchaîna un jour contre moi en une véritable diatribe, rehaussée de vapeurs d'alcool. Il m'accusait d'être un citoyen américain déloyal. Il couronna son discours en déclarant: «Et vous, Alinsky, quand ce grand jour arrive, ce jour des élections, ce jour du droit de vote pour lequel vos ancêtres ont combattu et sont morts, quand ce grand jour arrive, vous avez si peu de considération pour votre pays que vous ne prenez même pas la peine de voter plus d'une fois!»

Quand on organise, on doit se rendre compte de ceci: il est capital de saisir le rôle joué par le besoin des masses de se justifier. C'est la même chose que sur le plan individuel. Il faut que les membres de la communauté se justifient de n'avoir rien fait avant la venue de l'organisateur. D'abord, inconsciemment, ils ont le sentiment que l'organisateur les méprise et se demande pourquoi, alors qu'il suffisait de s'organiser et de créer un pouvoir pour résoudre des problèmes supportés pendant si longtemps, ils n'ont pas eu assez d'intelligence ou de lucidité pour le faire. Tout ça leur trotte dans l'esprit; alors pleuvent les arguments contre les diverses étapes de l'organisation. Mais ce ne sont pas vraiment des arguments; c'est purement et simplement une tactique qu'ils adoptent, pour justifier le fait qu'ils n'ont pas agi ou qu'ils ne se sont pas organisés plus tôt. La plupart des gens estiment indispensable de se justifier, non seulement aux yeux de l'organisateur, mais encore à leurs propres yeux.

Le psychiatre appellerait ces «justifications» des défenses. Le malade a tout un système de «défenses» que le médecin doit abattre pour arriver au vrai problème; alors le malade est obligé de le regarder en face. Dépister les justifications, et se laisser prendre à ce petit jeu? Pure perte de temps. Les justifications, l'organisateur doit les reconnaître pour ce qu'elles sont. Autrement, il ne ferait que

s'empêtrer dans de faux problèmes de communication et perdrait son temps en essayant de les traiter comme de vrais problèmes.

J'eus, il y a environ trois ans, un très bon exemple de cette volonté de trouver des justifications, qui montre clairement ce qu'elles sont, au cours d'une rencontre avec des dirigeants indiens canadiens dans le nord d'une province du Canada. J'avais été invité par ces leaders à venir discuter de leurs problèmes et à les assister de mes conseils. Les problèmes des Indiens du Canada ressemblent à ceux des Indiens des États-Unis: comme eux, ils vivent dans des réserves, sont victimes de la ségrégation et souffrent de toutes les pratiques discriminatoires auxquelles a été soumis l'Indien depuis que l'homme blanc s'est emparé de ses territoires d'Amérique du Nord. Selon les statistiques, la population indienne du Canada varie entre 150000 et 225000 personnes, sur une population estimée à 22-24 millions d'habitants.

Je commençai par suggérer que l'approche générale pour discuter et résoudre leurs problèmes devrait être le regroupement des Indiens à l'échelle nationale, ce qui impliquerait qu'ils suppriment toutes les barrières entre les diverses tribus, et qu'ils s'organisent. Compte tenu du fait qu'ils étaient une petite minorité, je leur suggérai de travailler en coopération avec divers secteurs de la population libérale blanche, de se les gagner comme alliés et, à partir de là, d'agir à l'échelle nationale. Mais je me heurtai immédiatement à toutes sortes de justifications. Avant de donner une idée de ce que fut le dialogue, je dois faire remarquer que les expressions des visages des Indiens et la façon dont ils se regardaient entre eux reflétaient leur attitude: «Ainsi donc, nous invitons cet organisateur blanc à venir nous donner des conseils et le voilà qui nous parle d'organisation. Il doit penser: qu'est-ce qui ne tourne pas rond chez vous, les Indiens, pour avoir attendu plus de deux siècles avant de songer à vous organiser?» Voici le dialogue:

LES INDIENS: L'organisation, impossible.

MOI: Et pourquoi donc?

LES INDIENS: Ça c'est bon pour les Blancs, mais pas pour nous. C'est leur façon d'agir, pas la nôtre.

MOI (*Je savais que c'était complètement faux puisque depuis la nuit des temps, l'humanité s'est toujours organisée, quelle que soit sa race*

ou sa couleur, chaque fois qu'elle a voulu apporter des changements. Mais je décidai de passer et de m'abstenir de toute remarque): Je ne comprends pas. Qu'est-ce que vous voulez dire?

LES INDIENS: Eh bien! Cela veut dire que si nous nous organisons, nous aurions à sortir d'ici pour lutter comme vous le suggérez. Autrement dit, nous serions corrompus par la culture de l'homme blanc et nous perdrons nos propres valeurs.

MOI: Quelles valeurs?

LES INDIENS: Eh bien! Nos valeurs quoi, toutes sortes de valeurs.

MOI: Mais lesquelles?

LES INDIENS: Eh bien! Il y a la pêche créatrice.

MOI: Qu'entendez-vous par pêche créatrice?

LES INDIENS: Eh bien! La pêche créatrice, quoi!

MOI: Oui, vous l'avez déjà dit, j'ai bien entendu. Mais qu'est-ce que la pêche créatrice?

LES INDIENS: Eh bien! Quand l'homme blanc va à la pêche, il y va juste pour pêcher.

MOI: Eh bien! oui, je suppose...

LES INDIENS: Eh bien! nous, vous voyez, quand, nous allons à la pêche, nous oublions tout, nous nous enfonçons dans les bois.

MOI: Vous savez, nous, les Blancs, on ne va pas pêcher non plus à Times Square.

LES INDIENS: Oui, mais nous, c'est différent. Quand nous pêchons, c'est sur l'eau et nous pouvons entendre le clapotis des vagues contre la coque de la barque, le bruissement des feuilles, les oiseaux dans les arbres, vous voyez ce qu'on veut dire?

MOI: Pas du tout. D'ailleurs, entre nous, je pense que tout ceci c'est de la merde, vous n'êtes pas de mon avis?

Un silence de stupeur suivit. Il faut noter que je n'étais pas grossier et irrespectueux pour le plaisir de l'être. Je l'avais fait exprès, car si j'avais répondu avec tact en disant: «Je ne comprends pas exactement ce que vous voulez dire», nous aurions tourné autour du pot pendant un mois. Ici ma grossièreté fut un coup de bulldozer dans le mur.

Et de là, nous partîmes sur 1'«aide sociale créatrice». Entendez par là que, puisque les Blancs avaient volé la terre aux Indiens, les allocations qu'ils recevaient n'étaient en fait que l'intérêt des terres volées et ne correspondaient pas du tout à des prestations sociales, encore moins à des dons charitables. Au bout de cinq à dix minutes, nous nous embarquâmes sur une autre chose «créatrice», et ainsi de suite jusqu'à ce que nous fûmes revenus à notre point de départ: l'organisation.

Ce qui est intéressant ici, c'est qu'une partie de cette session avait été filmée par le Centre national du cinéma canadien, qui faisait une série de documentaires sur mon travail. Un film relatant cet épisode fut passé au cours d'une réunion de travailleurs canadiens, en présence de certains des Indiens qui y figuraient. Pendant la projection, les travailleurs canadiens baissaient du nez, très gênés, et jetaient des regards en coin aux Indiens. Une fois la projection terminée, un des Indiens se leva et dit: «Quand M. Alinsky nous disait que nous étions pleins de merde, c'était la première fois qu'un homme blanc nous traitait en égaux. D'habitude, ils vous disent: "Je vois bien votre point de vue, mais je ne comprends pas très bien", ou des trucs comme ça. Autrement dit, vous nous traitez comme des enfants.»

Essayer de mettre le doigt sur les justifications de toutes sortes et les traiter en tant que telles fait partie du travail de l'organisateur. Il ne faut surtout pas commettre l'erreur de vous enfermer dans le débat, en confondant ces rationalisations avec les véritables problèmes dans lesquels vous cherchez à engager vos gens.

Le processus du pouvoir

A partir du moment où l'organisateur entre dans une communauté, il vit, rêve, mange, respire et dort pour une seule et unique chose: mettre sur pied le pouvoir de base de ce qu'il appelle l'armée. Tant qu'il n'a pas mis cette structure en place, il ne peut s'attaquer à aucun problème fondamental car il ne dispose pas des moyens de le faire. Tant qu'il ne

dispose pas des instruments du pouvoir, ses «tactiques» seront forcément différentes de celles qu'il appliquerait s'il avait le pouvoir. C'est pourquoi la moindre action qu'il entreprend revient sans cesse à la question centrale: comment amener le plus d'adhérents possible à l'organisation? Combien peut-on en recruter en prospectant les organisations locales, les églises, les groupes, les syndicats ouvriers, les gangs de quartier ou les particuliers? Ce qui l'intéresse avant tout c'est de grossir les rangs de l'organisation et de la renforcer. Si l'échec sur un point peut amener à l'organisation plus de membres que le succès, alors la victoire c'est d'échouer et il acceptera l'échec.

Le changement vient du pouvoir et le pouvoir vient de l'organisation. Pour agir, les gens doivent se mettre ensemble.

Le pouvoir est la raison d'être des organisations. Quand les gens sont d'accord sur certaines idées religieuses et veulent le pouvoir pour propager leur foi, ils s'organisent et cela s'appelle une Église. Quand les gens s'entendent sur certaines idées politiques et veulent le pouvoir pour les mettre en œuvre, ils forment un parti politique. Il en va de même en face. Pouvoir et organisation sont une seule et même chose.

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.

Ce cas se produisit au début de l'organisation du «Back of the Yards», la première communauté que j'ai tenté d'organiser. Le moral du quartier était au plus bas. Les gens n'avaient aucune confiance ni en

eux-mêmes ni dans leurs voisins ni même dans leur cause. Nous nous mimes alors à organiser une lutte pour remonter le moral. 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'IWS¹ 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

¹ Infant Welfare Society: Société pour le bien-être du nourrisson (NdT).

dire que c'est de la roublardise, nos détracteurs réfléchissent un instant Sur ce qui a été dit dans le chapitre «Fins et moyens».)

L'organisateur assume de multiples fonctions à la fois, au fur et à mesure qu'il avance dans son analyse et qu'il brise les schémas du pouvoir qui prévalent. **Le ghetto ou le quartier misérable qu'il est en train d'organiser ne sont pas des communautés inorganisées: une communauté inorganisée, cela n'existe pas.** Il y a contradiction dans les termes «communauté inorganisée». Le mot communauté en lui-même signifie «une vie communautaire organisée», «des gens vivant d'une façon organisée». Les gens de la communauté peuvent avoir expérimenté des frustrations successives au point que leur volonté de participer semble s'être atrophiée. Ils peuvent vivre dans l'anonymat complet et manquer de toute reconnaissance en tant que personnes. Ils peuvent souffrir de diverses formes de privation et de discrimination. Ils peuvent avoir accepté l'anonymat et s'être retirés dans la passivité. Il se peut qu'ils désespèrent de voir leurs enfants hériter d'un monde tant soit peu meilleur. De notre point de vue, ils peuvent avoir une forme d'existence très négative, mais le fait est là, ils sont organisés dans ce genre de vie quel que soit le nom qu'on lui donne: passivité organisée ou non participation organisée; c'est la structure de la communauté, leur genre de vie, ce sont leurs normes. Ils peuvent avoir déposé les armes, mais la vie continue sous une forme organisée avec une structure de pouvoir bien définie, même s'il s'agit de ce que Thoreau disait de la plupart des vies humaines: «un désespoir tranquille».

Par conséquent, si la fonction de l'organisateur est d'attaquer la passivité et d'amener les gens à participer, il est nécessaire d'attaquer avant tout les schémas de la vie organisée de la communauté. Le premier pas pour organiser une communauté consiste donc à la désorganiser. Les anciens schémas doivent être remplacés par de nouveaux, qui fourniront aux citoyens l'occasion et les moyens de participer. Tout changement signifie déstructurer l'ancien pour restructurer du nouveau.

C'est pourquoi l'organisateur entre immédiatement en conflit avec son entourage: celui qui s'est engagé à changer la vie de telle communauté doit d'abord subir le ressentiment de ses membres. Il doit attiser l'agressivité latente de la plupart d'entre eux et faire qu'elle s'exprime ouvertement. Il doit chercher la controverse et les sujets de dispute plutôt que les éviter, car sans contestation les gens ne seront

pas assez motivés pour agir. L'usage de l'adjectif «contestataire» pour qualifier les mots «question, problème» est un pléonasme. Un problème qu'on soulève ne peut pas ne pas être une contestation. Quand il y a accord, il n'y a pas de problème à soulever; les problèmes ne se posent que lorsqu'il y a désaccord ou polémique. La tâche de l'organisateur est donc de faire ressortir les déceptions et le mécontentement, de fournir aux gens l'occasion de vider leur colère et leurs frustrations. Pour avoir si longtemps accepté la situation antérieure, il y a chez les gens une culpabilité latente: il faut créer le mécanisme pour les faire dégorger. C'est de ce mécanisme que naît une nouvelle organisation de la communauté. Nous en parlerons davantage plus loin.

Le travail est alors d'amener les gens à se remuer, à agir, à participer. En bref, il s'agit de mobiliser le pouvoir nécessaire pour entrer réellement en conflit avec les structures existantes et les changer. Quand ceux qui sont à la tête des pouvoirs établis se retournent et vous cataloguent comme «agitateur», ils ont entièrement raison car en un mot c'est là votre fonction: agiter pour créer le conflit.

Le travail d'organisation d'un syndicat fournit un très bon exemple de cette situation. Voici un organisateur compétent qui prépare son action, par exemple l'organisation d'une usine où les ouvriers sont mal payés, souffrent de mesures discriminatoires et n'ont pas de sécurité d'emploi: toutes conditions de vie qu'ils acceptent comme inévitables. Découragés, ils disent: «A quoi bon?» En eux-mêmes, ils sont profondément révoltés, se plaignent, trouvent que cela ne sert à rien d'essayer de «descendre les grosses têtes». Dans la plupart des cas, ils se sentent frustrés. Tout cela, parce qu'ils manquent des moyens et de l'occasion d'agir de façon efficace.

L'organisateur de syndicat ou l'agitateur fait son apparition. Il commence par mettre la pagaille en excitant les colères, les frustrations et les ressentiments et en mettant en relief les problèmes spécifiques ou les revendications qui feront chauffer la contestation. Il accentue les injustices en décrivant les conditions dans d'autres usines où les travailleurs jouissent d'un niveau de vie économique supérieur, travaillent dans de meilleures conditions, ont une garantie de l'emploi, bénéficient de la sécurité sociale, de retraites et d'autres avantages dont ils n'auraient même pas osé rêver auparavant. Il souligne

également que les ouvriers de ces usines étaient exploités eux aussi dans le passé, et connaissaient les mêmes conditions, jusqu'au jour où ils se sont mis à réfléchir et à mobiliser leurs intelligences et leur énergie pour s'organiser en un pouvoir, connu sous le nom de syndicat, ayant pour objectif d'obtenir tous ces avantages. Généralement, cette méthode aboutit à la formation d'un nouveau syndicat.

Examinons de plus près ce que cet organisateur a fait. Il a pris en main un groupe d'ouvriers apathiques. Il a ranimé leurs ressentiments et leurs hostilités par un certain nombre de moyens, y compris en soulignant le contraste avec les conditions bien meilleures dont jouissent d'autres ouvriers dans des industries du même type. Il a prouvé, et ceci est capital, que quelque chose peut être fait, qu'il existe un moyen concret qui a déjà fait ses preuves, qu'en s'organisant tous ensemble en syndicat ils auront le pouvoir et l'instrument qui leur permettra d'introduire des changements. Il obtient la participation des travailleurs à un syndicat dont ils soutiennent maintenant le programme. Nous ne devons jamais oublier que, tant qu'il n'y a ni occasion ni méthode pour provoquer des changements, il est inutile et insensé de créer l'agitation et la colère chez les gens, si cela n'a d'autre but que de leur monter la tête.

Et ainsi l'organisateur, simultanément, engendre le conflit et met en place une structure de pouvoir. Un conflit entre le syndicat et la direction se résout soit par la grève, soit par la négociation. Toutes deux nécessitent le pouvoir, le pouvoir économique qu'est la grève ou la menace de grève, d'où sortent des négociations réussies. Impossible de négocier sans le pouvoir de forcer à négocier.

Telle est la fonction d'un organisateur de communauté. Tout le reste n'est que discours. Se contenter de la bonne volonté au lieu du pouvoir reviendrait à expérimenter quelque chose que le monde ne connaît pas encore.

Au début, le travail de l'organisateur est de découvrir et de formuler, donc de créer les problèmes. Cela paraît complètement stupide de dire qu'une communauté à faible revenu, un ghetto par exemple, ou même qu'une communauté de classe moyenne n'a aucun problème en soi. Le lecteur ne va pas y croire, notamment en ce qui concerne le ghetto. Le fait est là; dans toute communauté, pauvre ou non, les gens peuvent avoir des problèmes graves. Mais ils n'ont pas

de «problème» (au sens où l'organisateur entend ce mot); ce n'est qu'un mauvais état de choses, un chaos. Un problème est quelque chose sur quoi vous avez prise; tant que vous vous sentez sans pouvoir et incapables de faire quoi que ce soit, vous n'avez pas un problème mais un chaos. Les gens se rabattent sur des rationalisations: «Le monde est ainsi fait, qu'y pouvons-nous? Nous n'avons pas demandé à venir au monde; tout ce que nous pouvons faire, c'est espérer que quelque chose finira bien par se produire un jour quelque part.» C'est ce qu'on appelle la passivité; nous en avons parlé plus haut, en montrant que c'est le pouvoir qui vient d'abord et que le programme suit. A travers l'action, la persuasion et la communication, l'organisateur fait bien comprendre à ses gens que l'organisation leur fournit les moyens du pouvoir, les rend capables de résoudre leurs problèmes. C'est alors que le chaos commence à se décomposer en problèmes spécifiques, parce que les gens peuvent maintenant y faire quelque chose. Que fait l'organisateur? Il transforme en un problème ce qui n'était qu'un mauvais état de choses. Et la question n'est plus que de savoir si on agira comme ceci ou comme cela, si on attaquera l'ensemble ou seulement une partie de l'affaire. Mais maintenant, des problèmes, vous en avez.

L'organisation naît des problèmes et les problèmes naissent de l'organisation. L'une et les autres vont forcément ensemble. Les organisations se construisent sur des problèmes qui sont précis, immédiats et saisissables.

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 paralyse par les bavardages et les discours qui sont bien plus une forme de logique de mort que de vie. Il est impossible de maintenir la continuité de l'action à partir d'un seul problème. Un problème unique c'est comme un bâillon de mort qui asphyxie l'organisation. En outre, mobiliser les membres de la communauté sur une question unique rétrécit énormément le champ d'action de l'organisateur, tandis que toute une gamme de problèmes attirera un grand nombre d'adhérents potentiels: ceci est capital pour créer une large organisation de masse. Chacun a sa hiérarchie de besoins ou de valeurs, et si vous ne soulevez qu'un seul problème, une personne peut vous témoigner sa sympathie sans se sentir suffisamment concernée pour se battre et travailler avec vous.

L'organisation aura donc d'autant plus d'adhérents que les problèmes abordés seront plus variés. Les communautés ne sont pas des unités d'ordre économique comme les syndicats, avec des problèmes bien spécifiques. Elles sont aussi complexes que la vie elle-même.

Pour organiser une communauté, l'organisateur doit comprendre que, dans la société extrêmement mobile et urbanisée dans laquelle nous vivons, une **communauté signifie «communauté d'intérêts» et non pas communauté physique**. Les exceptions sont les ghettos ethniques, où la ségrégation a créé des communautés physiques qui coïncident avec les communautés d'intérêts, ou encore la division, pendant les campagnes politiques, des villes et des campagnes en districts, qui sont basés sur des délimitations géographiques.

Les gens sont assoiffés de drame et d'aventure. Ils ont besoin d'une bouffée d'air frais dans une existence morne et terne. J'ai dans mon bureau de nombreuses bandes dessinées. L'une d'elles montre deux dactylos sortant d'un cinéma, mâchonnant du chewing-gum, et il y a dans le dialogue: «Sadie, tu sais, en fin de compte ce qui est moche dans la vie, c'est qu'il n'y a pas de musique de fond.»

Mais il y a bien plus: c'est **la recherche de l'identité personnelle**; c'est vouloir faire savoir aux autres qu'on existe. Prenons un cas courant au ghetto. Un homme vit dans un taudis. Il ne connaît personne et personne ne le connaît. Au kiosque du coin, les journaux exhibent les photos de Dailey, maire de Chicago, et d'autres personnalités d'un monde qui lui est complètement étranger et qui n'a pas la moindre idée de son existence. Quand l'organisateur l'approche, la première chose à lui faire comprendre est que, par l'organisation et le pouvoir qu'elle a, il sera désormais quelqu'un, on le connaîtra, que cela va transformer la grisaille de sa vie où les seuls changements sont ceux du calendrier. Ce même homme se trouve, admettons, dans une manifestation à l'hôtel de ville et le voilà en face de son maire pour lui dire: «Monsieur le Maire, nous en avons plus qu'assez et nous n'allons pas continuer à avaler tout cela plus longtemps.» Immédiatement, les cameramen de la télévision braquent leurs objectifs sur lui, se précipitent vers lui, lui fourrent les micros sous le nez et lui demandent:

- Votre nom?
- John Smith (c'est bien la première fois qu'on lui demande comment il s'appelle).

- Monsieur Smith, que pensez-vous de tout ceci?

Personne ne lui a jamais demandé auparavant ce qu'il pensait de quoi que ce soit. Soudain il existe! Cela fait partie de l'aventure, cela fait partie de ce qui est si important pour les gens quand ils s'engagent dans les activités d'organisation. Et voilà ce que l'organisateur doit faire comprendre à son homme du ghetto. Cela ne veut pas dire que tout le monde donnera son nom à la télévision -cela c'est le bonus-, mais pour une fois, parce qu'on se trouve dans et avec un groupe, ce pour quoi on travaille signifie quelque chose.

Examinons maintenant de plus près ce qu'on appelle le «processus» ou la mise sur pied. Le «processus», c'est le «comment»; l'«objectif» nous dit le «pourquoi». Mais en réalité, cette distinction est toute formelle car il n'existe pas de ligne de démarcation entre le processus et l'objectif; ils sont soudés l'un à l'autre et il est impossible de savoir où l'un se termine et où l'autre commence, de les distinguer l'un de l'autre. Ce n'est pas un objectif tout platonique d'esthète que l'on vise, dans un processus de participation démocratique, mais la création d'une organisation. Le processus c'est aussi l'objectif.

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. A 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

croissance ou de statut économique va à l'encontre de la dignité fondamentale de l'individu.

Il est difficile pour les gens de croire que vous respectez vraiment leur liberté. Après tout, ils en voient très peu, serait-ce même dans leur quartier, qui le font. Il est tout aussi difficile pour nous d'abandonner cette petite image d'un dieu que nous créons à notre propre ressemblance; sournoisement, au fond de nous-mêmes, elle nous dicte cette conviction que nous savons ce qui est le mieux pour les gens. Un organisateur qui réussit apprend, dans son cœur aussi bien que dans son intelligence, à respecter la dignité des gens avec qui il travaille. Il en résulte qu'une expérience d'organisation réussie est autant un processus éducatif pour l'organisateur que pour les gens qu'il organise: chacun, de part et d'autre, doit apprendre à respecter la dignité de l'individu, et réaliser qu'en fin de compte c'est l'objectif premier de toute organisation. La participation est en effet le pouls, la vie même de la démocratie.

C'est en respectant la dignité de l'autre que nous comprenons l'impossibilité où nous nous trouvons de lui refuser le droit fondamental de prendre part à la résolution de ses propres problèmes. Le respect de soi-même ne peut naître que chez ceux qui contribuent personnellement à résoudre leurs propres problèmes; chez ceux qui, ni manchots ni hommes de paille, ne se contentent pas d'être des bénéficiaires d'aide publique ou privée. Apporter de l'aide aux gens sans leur donner en même temps l'occasion de jouer un rôle actif, sans les laisser apporter leur quote-part, ne contribue en rien au développement de l'individu. Au sens profond du terme, cela revient non pas à donner mais en réalité à prendre, prendre leur dignité. Refuser aux gens l'occasion de participer, c'est leur refuser la dignité de l'homme, c'est dire «non» à la démocratie. Cela ne peut marcher.

Dans *Reveille for Radicals*, je raconte comment le gouvernement mexicain décida de rendre hommage aux mères de famille en décrétant que toutes celles qui avaient leur machine à coudre engagée au mont-de-piété pourraient la reprendre pour la fête des Mères; ce serait leur cadeau. L'événement produisit un véritable délire de joie. C'était un cadeau complètement inattendu, un geste gratuit qui n'avait demandé aucune participation des bénéficiaires. En moins de trois

semaines, exactement le même nombre de machines à coudre se retrouvaient engagées au mont-de-piété.

On trouve un autre exemple dans la déclaration que fit un délégué du Liberia auprès des Nations Unies. Dans son analyse des problèmes auxquels doit faire face le Liberia, il fit remarquer que son pays avait été privé des avantages d'une période coloniale dans son histoire. La réaction de la presse fut la stupeur et l'indignation, mais cette déclaration montrait en réalité que son auteur avait saisi dans toute son ampleur le véritable problème du Liberia. Son peuple, n'ayant jamais été exploité par une puissance coloniale, n'a jamais eu à se regrouper, à créer un front uni, au risque de grands sacrifices personnels, pour lutter et gagner sa liberté. Sa liberté lui a été donnée gratuitement au moment de la création de la nation. C'est ce qui explique que le Libéria connaît une vie politique aussi stérile.

Et comme le dit Mr Dooley, de Finle Peter Dunne:

Ne demande pas tes droits, prends-les; et ne laisse personne te les donner. Un droit qui t'est donné comme cela, pour rien, a quelque chose de suspect. Il y a de grandes chances pour que ce soit une chaussette percée que l'on retourne.

L'organisation doit être utilisée au maximum comme un mécanisme d'éducation, mais éducation n'est pas propagande. C'est l'éducation, qu'il reçoit au sein de l'organisation, qui permettra à l'adhérent de donner un sens à sa relation, en tant qu'individu, à l'organisation et au monde dans lequel il vit, et qui lui permettra par la même occasion d'avoir des jugements bien informés et pertinents. Les programmes et les activités d'une organisation produisent des situations et suscitent des problèmes bien spécifiques, qui créent un terrain propice pour apprendre.

Le conflit qui découle de chaque problème spécifique et le processus engagé pour le résoudre permettent d'élargir très rapidement les champs d'intérêt. Les organisateurs compétents doivent saisir chaque occasion. Sans ce processus de toujours apprendre, la construction d'une organisation se réduit à la substitution d'un pouvoir de groupuscule à un autre.

Tactiques

Nous trouverons un chemin ou nous en ouvrirons un. HANNIBAL.

Le mot «tactique» évoque l'idée de faire ce que l'on peut avec ce que l'on a. Les tactiques sont ces actes, choisis en connaissance de cause, qui permettent aux êtres humains de vivre ensemble et de traiter avec ce qui les entoure. Dans un monde qui ne fonctionne que sur la base du «je te prends et tu me donnes», la tactique est l'art de savoir comment prendre et comment donner. Ici nous sommes concernés par la tactique du prendre. Comment ceux qui n'ont pas le pouvoir peuvent-ils le prendre aux riches?

Pour illustrer très simplement ce qu'est la tactique on peut se souvenir des différentes parties du visage humain: les yeux, les oreilles et le nez. Tout d'abord, les yeux: si vous avez mis sur pied une vaste organisation de masse, vous pouvez l'exhiber ouvertement devant votre ennemi et lui donner la preuve visible de votre pouvoir. Ensuite, les oreilles: si votre organisation ne fait pas le nombre agissez comme Gédéon: vous reléguez le facteur nombre dans un coin, mais vous vous faites entendre très fort pour faire croire à l'opposition que votre organisation est beaucoup plus importante qu'elle ne l'est en réalité. Enfin, le nez: si votre organisation est trop petite pour faire du bruit, vous empestez les lieux.

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**¹.

¹ Les deux principales sources du pouvoir ont toujours été l'argent et les hommes. N'ayant pas d'argent, c'est avec leur chair et leur sang que les déshérités doivent amasser le pouvoir. Un mouvement de masse s'exprime par des tactiques de masse. Face à la finesse et à la sophistication du pouvoir en place, les déshérités ont toujours eu à se regrouper (to club). Au début de la Renaissance en Italie, les cartes à jouer

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.

Le général William T. Sherman, dont la seule évocation provoque encore une réaction hystérique dans tout le Sud, fournit un exemple classique de cette troisième règle. Avant Sherman, les tactiques et stratégies militaires suivaient des schémas traditionnels. Toute armée avait un front, des arrières et des flancs, des réseaux de communication et des lignes d'approvisionnement. Les campagnes militaires visaient toujours les mêmes objectifs: forcer les flancs à se replier, couper les lignes de communication ou d'approvisionnement, ou contourner l'armée pour attaquer par l'arrière. Quand Sherman, dans sa fameuse Marche vers la Mer, déferla sur le Sud, il n'avait pas d'armée, au sens conventionnel du terme, avec un front, des arrières, pas plus qu'il n'avait de lignes de communication ou d'approvisionnement. C'était une armée incohérente, qui vivait de la terre au fur et à mesure qu'elle l'occupait. Le Sud, pris au dépourvu par cette nouvelle forme d'invasion militaire, réagit avec confusion, panique et terreur et ce fut une véritable débandade. Sherman, lui, remporta inévitablement la victoire. C'est la même tactique que bien des années plus tard, au cours de la Deuxième Guerre mondiale, les divisions Panzer des nazis appliquèrent dans leurs avancées sur le territoire ennemi, et c'est encore cette tactique que notre général Patton utilisa avec la troisième division blindée américaine.

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.

représentaient les nobles par l'épée (spade, le mot anglais qui correspond à «pique», est une déformation du mot italien qui signifie «épée»); le calice (qui, par la suite, est devenu «cœur») symbolisait le clergé; le carreau (diamond en anglais), les marchands; et le trèfle (club en anglais), les paysans.

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'appliquer¹. S'ils ne sont pas emballés, 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 réaction 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.

Une firme contre laquelle nous avons entrepris une action, en nous organisant, réagit aux pressions constantes que nous exerçons sur elle

¹ «Alinsky prend un véritable plaisir iconoclaste à lancer des coups de pied aux fesses des plus grosses légumes de la ville et il faut avouer que c'est un sport tentant II (William F. Buckley Jr., *Chicago Daily News*, 19 octobre 1966).

en cambriolant ma maison et en utilisant les clés subtilisées dans le cambriolage pour pénétrer dans mes bureaux de l'Industrial Areas Foundation. Compte tenu de la nature de ce qui avait été dérobé, il est clair que cette firme avait été prise de panique, car, dans les deux cambriolages, rien de ce que recherchent habituellement les voleurs n'avait été touché ou même pris pour faire croire à un vol ordinaire, seuls les dossiers sur la société en question avaient disparu. L'amateur le plus naïf aurait eu plus de bon sens que ce détective privé embauché par la société. Les polices de Californie et de Chicago durent même convenir «qu'ils auraient tout aussi bien fait d'y laisser un peu partout leurs empreintes digitales».

Tout, pratiquement tout, sert dans une lutte. Et peu vous importe si parfois cela va très loin. Quand une société fait un boulot aussi saboté que ces cambriolages, je réagis bien ostensiblement, je fais du battage et ne cache pas le choc, l'outrage et l'horreur qu'une pareille action provoque en moi. Dans le cas que je décris, nous avons bien laissé entendre que la société aurait tôt ou tard à répondre de ce crime et des autres délits commis, devant la commission d'enquête sénatoriale. Une fois qu'ils auraient prêté serment, nous rendrions publiques leurs actions. Cette menace, venant après l'attentat qui avait été perpétré contre ma personne dans le Sud de la Californie, mit cette société sur la sellette et en fit une véritable cible: si un assassinat était commis, elle serait immédiatement soupçonnée. C'en était arrivé à un point tel que je me suis retrouvé, un jour dans un motel de trente chambres, toutes occupées par un agent de sécurité de ladite société. C'était un démon de plus pour la hanter et la maintenir sous pression.

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.

Dans les tactiques de conflit, il existe certaines règles que l'organisateur devrait toujours tenir pour universelles. L'une d'entre elles est qu'il est primordial de singulariser l'ennemi, d'en faire une

cible et de s'y tenir, c'est-à-dire de la «figer». J'entends par là que dans une société urbaine complexe comme la nôtre, où tout n'est qu'interdépendance, il devient de plus en plus difficile de mettre le doigt sur le coupable. Il y a toujours le bouc émissaire de service. L'interaction croissante entre les divers secteurs de la société, municipalités, grosses sociétés, la complexité de l'interdépendance politique qui existe entre les villes, les comtés et les pouvoirs publics des métropoles, font que ce que nous avons à craindre le plus dans le futur, c'est de ne pouvoir identifier l'ennemi. Il va de soi qu'une tactique ne sert à rien si on n'a pas une cible sur laquelle concentrer son tir. C'est un immense problème que ce rejet constant de la responsabilité d'une juridiction sur l'autre. Individus et administrations, les uns après les autres, se déchargent de toutes responsabilités. C'est toujours l'autre qui a le pouvoir d'introduire tel ou tel changement. Dans une société par actions on a, par exemple, le cas du président qui se décharge de toute responsabilité pour la reporter sur le conseil d'administration, lequel, à son tour, la reportera sur les actionnaires. C'est la même chose qui se passe pour les nominations au conseil d'éducation de la ville de Chicago. Un comité officieux est doté du pouvoir de sélectionner les candidats et le maire use de son pouvoir officiel pour choisir des noms sur la liste que lui a soumise le comité. Si le maire se voit reprocher d'avoir une liste entièrement composée de Blancs, il reporte immédiatement la faute sur le comité chargé d'établir la liste en faisant remarquer que sa tâche ne s'est bornée qu'à choisir des noms sur une liste préparée à l'avance et qu'il n'est donc pas à blâmer. Mais le comité, lui, ripostera en soulignant que c'est le maire qui a l'autorité de choisir des noms et ainsi de suite. C'est une véritable comédie (si du moins ce n'était aussi tragique) où l'on se demande tout le temps sur qui retomber et comment retrouver l'aiguille dans le foin.

On retrouve ce même refus d'assumer les responsabilités dans tous les secteurs et plus particulièrement dans les services de rénovation urbaine qui dépendent de la mairie. Pour les uns, c'est la mairie qui est responsable de ce programme; pour les autres, c'est une administration différente; les pouvoirs de la ville prétendent que cette responsabilité incombe au gouvernement fédéral et le gouvernement fédéral se décharge à son tour sur la collectivité locale et ainsi de suite.

On devrait toujours se souvenir que la cible désignée tentera tout et ne cessera de jouer des pieds et des mains, d'appliquer toutes sortes de stratégies sciemment calculées, parfois même pernicieuses, par pur instinct de conservation, pour pouvoir s'en sortir et ne plus être la cible. Il est donc essentiel que ceux qui veulent introduire des changements préviennent toute possibilité de ce genre, en coinçant leur cible et en s'y tenant. Si une organisation permet à l'ennemi de répartir la responsabilité entre plusieurs secteurs et de la rendre diffuse, l'attaque devient absolument impossible.

Je me souviens de façon très précise de l'époque où l'organisation de Woodlawn engagea une campagne contre la ségrégation dans les écoles de Chicago. Le superintendant des établissements scolaires et le président du conseil d'éducation nièrent avec véhémence qu'il y eut ségrégation dans les écoles de la ville. Ils firent remarquer, à l'appui de leurs déclarations, que les dossiers scolaires ne mentionnaient pas la race et qu'on ne pouvait donc savoir qui était Blanc et qui était Noir. Maintenant, s'il y avait des écoles entièrement noires et d'autres entièrement blanches, c'était comme cela et ce n'était pas de leur faute.

Si nous avions eu affaire à un superintendant un peu plus malin politiquement, il aurait très bien pu répliquer: «Écoutez, quand je suis arrivé à Chicago les enfants d'un quartier allaient, comme c'est toujours le cas aujourd'hui, à l'école de leur quartier. Chicago est divisé en quartiers blancs et noirs, ce qui fait que vous avez logiquement des écoles blanches et des écoles noires. Pourquoi m'attaquer, moi? Commencez par attaquer la ségrégation des quartiers et par changer cet état de choses.» Il aurait marqué un point car sa remarque était, si l'on peut dire, fondée. J'en ai encore la chair de poule, quand je pense qu'il aurait pu avoir cette réplique, car les quartiers auraient aussi trouvé un bouc émissaire et on serait tombé dans un cercle vicieux: un chien qui essaie de se mordre la queue. Il aurait fallu quinze années de travail pour briser les structures de ségrégation qui divisaient les quartiers de Chicago. Nous n'avions pas alors le pouvoir nécessaire pour nous engager dans un conflit de cette envergure. L'un des critères fondamentaux dans le choix d'une cible, c'est sa vulnérabilité. Il faut voir où votre pouvoir vous permet de l'attaquer. Il ne faut pas oublier non plus qu'une cible peut toujours se défendre: «Pourquoi moi plutôt qu'un autre?» Une fois que vous avez «figé» votre cible, vous ne tenez plus compte de tous ces arguments et

vous laissez de côté, pour le moment, tous les autres responsables qui pourraient aussi être mis en cause.

Mais dès que vous mettez en joue et figez votre cible, dès que vous commencez votre attaque, tous les autres se découvrent très vite. Ils prennent le parti de la cible et se font ainsi reconnaître.

Un autre point important à considérer, dans le choix d'une cible, est qu'elle ne doit pas être générale ou abstraite, mais doit représenter une personne bien précise. Si vous prenez pour cible les pratiques de discrimination d'une communauté ou une firme industrielle ou encore une mairie, il ne sera pas possible de sensibiliser les gens et de créer chez eux l'hostilité nécessaire pour les attaquer, car après tout, une mairie ne représente jamais que du béton armé, une firme n'a ni âme ni identité et une administration d'établissement scolaire ne représente rien d'autre non plus qu'un système inanimé.

John Lewis¹, le chef du syndicat CIO dans les années trente, avait très bien compris ce point et n'attaqua jamais la General Motors mais son président, Alfred Sioan, «l'homme aux veines de glace», pas plus qu'il n'attaqua la Republic Steel Corporation, mais son président, Tom Girdlen, «aux mains souillées de sang». De même que nous avons attaqué le superintendant des établissements scolaires de Chicago en personne, Benjamin Willis. Ne laissez rien vous écarter de votre cible.

Si vous avez une cible bien figée il vous sera plus facile de la polariser. Comme nous l'avons déjà indiqué plus haut, chaque question doit être polarisée au maximum si vous voulez qu'une action s'ensuive. La déclaration la plus célèbre qui ait été faite sur la polarisation vient du Christ lui-même: «Celui qui n'est pas avec moi est contre moi» (Luc XI, 23). Il n'a laissé aucun moyen terme aux marchands du temple. On n'agit de façon sûre et efficace que si l'on est convaincu que tous les torts sont de l'autre côté. Un leader peut hésiter pendant un certain temps avant de prendre une décision et soupeser le pour et le contre dans une situation qui sera, par exemple, positive à 52 %, négative à 48 %. Mais une fois que la décision est

¹ Un des plus grands chefs de syndicats américains (1880-1969). Il fut président du syndicat des mineurs de 1920 à 1960. En 1935, Lewis organisa le Comité des organisations industrielles (CIO); à l'origine, ce comité faisait partie de la Fédération américaine du travail (AFL). En 1937, le Comité des organisations industrielles se sépara de l'AFL, et Lewis devint le président de la nouvelle organisation (CIO). Mais, en 1942, Lewis quitta le CIO et, avec lui, le syndicat des mineurs (NdT).

prise il doit affirmer que la cause qu'il défend est à 100 % la bonne et que l'opposition est à 100 % dans son tort. Il ne peut s'éterniser dans les limbes et tergiverser à l'infini. Il doit prendre une décision, sinon il se retrouvera dans la situation décrite par Hamlet:

C'est ainsi que la réflexion fait de nous tous des pleutres,
C'est ainsi que le naturel éclat de la volonté.
prend les pâles couleurs de la pensée,
et que des desseins de grande portée,
de large envergure,
changent de cours à cette idée et perdent le nom de l'action¹.

Beaucoup de libéraux, au moment de notre attaque contre le superintendant des établissements scolaires de Chicago, essayèrent d'atténuer sa faute, en disant qu'après tout il n'était pas si mauvais que cela, que c'était un bon pratiquant, un bon père de famille et qu'il donnait généreusement dans les collectes de charité. Imaginez un peu cette situation: vous êtes engagé dans une bataille, vous dénoncez votre cible comme un salaud et un raciste, et en même temps vous atténuez l'impact en vous confondant en remarques du genre: «C'est un bon pratiquant, un bon mari, il donne généreusement aux collectes de charité.» C'est tout simplement une absurdité politique.

Une excellente illustration de cette polarisation nous est donnée par Ruth McKenney dans *Industrial Valley*, une des meilleures études qui existent sur le début de l'organisation des travailleurs de l'industrie des pneumatiques d'Akron (Ohio):

Lewis (leader du CIO) affronta calmement les travailleurs d'Akron. Il avait pris soin de préparer soigneusement son discours, en recueillant des informations exactes et précises sur l'industrie des pneumatiques et sur la firme Goodyear. Il ne fit aucun discours général, du genre de ceux que Green (alors président de l'AFL) leur faisait habituellement entendre. Lewis donna des noms et des chiffres. Le public fut surpris et content de l'entendre citer Cliff Slusser par son nom, le décrire et finalement le dénoncer. Les chefs de l'AFL, qui avaient l'habitude de venir à Akron autrefois, ne s'en tiraient pas mal non plus s'ils prenaient la précaution de ne pas oublier le genre de type qu'était Paul Litchfield.

¹ W. Shakespeare, *Hamlet*, Paris, Aubier, 1959, acte III, scène 4 (trad. fr. par Maurice Castelain) [NdT].

Le discours de Lewis était un cri de ralliement, un défi. Il commença par rappeler les énormes profits que les compagnies de pneumatiques avaient toujours faits, même dans les jours les plus creux de la Dépression. Il rappela la politique de Goodyear à l'égard des travailleurs et cita les pieuses opinions de Mr Litchfield sur la collaboration entre travail et capital.

«Qu'est-ce que les travailleurs, dit-il de sa voix chaude et ardente, ont jamais retiré de la croissance de la compagnie?» Le public ne tenait plus en place et l'écoutait avec une attention presque douloureuse. «Capital et travailleurs, ricana-t-il, sont peut-être partenaires en théorie; mais dans la réalité, ce sont des ennemis.»

Les travailleurs l'écoutaient parler avec étonnement et enthousiasme. Green avait l'habitude de leur parler de la participation des travailleurs au capital, en termes presque aussi élogieux que Litchfield. Mais voici un homme qui ne mâchait pas ses mots, qui savait de quoi il parlait et qui, avec éloquence et même finesse, disait des choses qui avaient enfin un sens pour le gars qui travaillait sur une chaîne de pneus chez Goodyear.

Organisez-vous, cria-t-il de sa voix qui faisait trembler les poutres de la salle d'armes, organisez-vous, cria-t-il en frappant son pupitre au point de le faire sursauter, organisez-vous et rendez-vous à la direction de Goodyear, en réclamant quelques-uns des dividendes des actionnaires. Dites-leur donc: "Vous nous appelez "partenaires". Le sommes-nous? Non. Eh bien, nous sommes ennemis."

- Faire réagir l'ennemi, voilà la véritable action.
- Votre atout et votre force principale, c'est d'aiguillonner l'ennemi de façon à donner à sa réaction l'orientation que vous lui voulez.
- La tactique, comme l'organisation, comme la vie, exige que vous vous mettiez au pas de l'action.

La scène se passe à Rochester (État de New York), la patrie d'Eastman Kodak, ou plus exactement l'inverse: c'est Eastman Kodak qui est la patrie de Rochester. Rochester est littéralement aux mains de ce géant industriel. Il ne viendrait à l'idée de personne à Rochester d'attaquer ou même de défier Kodak en public et, à ce jour, les ouvriers de Kodak n'ont toujours pas de syndicat. Les attitudes de cette société à l'égard du public en général font apparaître son paternalisme féodal sous le jour d'une participation démocratique.

Rochester est une ville fière, qui se targue d'être l'un des joyaux culturels d'Amérique. Elle possède des bibliothèques, une université, des musées et un orchestre symphonique d'une très grande réputation. Comme nous l'avons déjà mentionné, nous avons été invités par le

ghetto à venir organiser sa population (en fait ils s'étaient littéralement organisés pour nous faire venir) à la suite des émeutes sanglantes de l'année précédente. Dès que mon nom fut mentionné, un véritable état d'hystérie et de peur s'empara de la ville. Je ne pouvais même rien faire sans que les journaux exploitent immédiatement la chose, au point que mon vieil ami et maître, John Lewis, m'appela un jour au téléphone et me dit en grommelant affectueusement: «Ça me fait mal au cœur de voir que tu es plus haï à Rochester que je ne l'étais.» Voilà pour l'ambiance.

L'une des premières fois que je mis le pied à l'aéroport de la ville, je fus immédiatement assailli par une nuée de reporters qui me posèrent des questions du genre: «Que pensez-vous de la ville de Rochester?» Je leur répondis: «C'est une immense plantation sudiste transplantée dans le Nord. - Pourquoi venez-vous vous mêler du ghetto noir quand on sait tout ce qu'Eastman Kodak a fait pour les Noirs à Rochester?» (il y avait eu l'émeute raciale et l'intervention de la Garde nationale et tout le reste l'été précédent). Je leur répliquai tranquillement: «Je suis peut-être mal informé de ce qui se passe ici, mais pour autant que je sache, la seule chose que Kodak ait jamais faite en ce qui concerne le problème racial en Amérique est d'avoir introduit la pellicule couleur.» La réaction de Kodak fut brutale: haine, fureur. On ne l'attaquait pas, on ne l'insultait pas; j'en faisais un objet de risée et c'était insupportable. Ce fut le premier coup assené à l'énorme taureau. La fureur d'Eastman devait prendre de telles proportions que très vite ses réactions allaient contribuer à précipiter sa chute.

La question suivante qui me fut posée touchait à la réaction que j'avais pu avoir à la dénonciation amère qu'avait faite contre moi W. Allen Wallis, président de l'université de Rochester et directeur chez Kodak. Avant cela, il avait été directeur de la section d'administration commerciale à l'université de Chicago. Il y était au moment où l'université se trouvait engagée dans une lutte acharnée contre l'organisation de Woodlawn. «Wallis, dis-je, de quel Wallis parlez-vous, le Wallace d'Alabama, ou le Wallis de Rochester¹, mais au fait

¹ Wallis se prononce presque comme Wallace: Wallace, gouverneur de l'Alabama. Membre du parti démocrate. Candidat à la Présidence en 1968, en 1972. Au cours de cette campagne, alors qu'il prononçait un discours en plein air, il fut victime d'un attentat et est resté paralysé des jambes. Il se répare pour se présenter à nouveau comme candidat démocrate à la présidence en 1976 ; il défend les valeurs et les buts des petites gens, de l'ouvrier. Il a basé sa campagne de 1972 sur le problème des impôts.

où est la différence? Quelle était donc votre question?» Cette réplique introduisit un élément de ridicule qui coupa court à toute possibilité ultérieure d'attaque du président de l'université. Il commença à soupçonner que nos rasoirs bien effilés n'hésiteraient pas à le lacérer et qu'un duel avec moi ou mes associés ne prendrait sûrement pas l'allure d'un dialogue académique.

Il ne faut pas oublier non plus qu'on peut très bien menacer l'ennemi et s'en tirer avec cela. Vous pouvez l'insulter, et l'agacer, mais il y a une chose qu'il ne pourra jamais vous pardonner, qui le fera réagir à tous les coups, c'est de faire de lui un objet de risée. Une véritable fureur s'emparera de lui.

J'hésite à donner des détails sur les applications spécifiques de ces tactiques. Je me souviens encore d'une expérience malheureuse avec mon *Reveille for Radicals*. J'avais rassemblé un ensemble de tactiques qui avaient été utilisées pour organiser des communautés. Quelques temps après la publication du livre, 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! Il ne peut y avoir de recettes pour des situations particulières: celles-ci ne se reproduisent que très rarement de la même façon; l'histoire ne se répète pas non plus. Les gens, les pressions et les structures du pouvoir varient, et ces éléments se combinent d'une façon particulière pour donner, à un moment donné, une situation précise; et encore les variables sont-elles elles-mêmes en perpétuel changement. Les tactiques doivent être comprises en tant qu'applications spécifiques des règles et des principes cités plus haut. Ce sont ces principes qui doivent accompagner l'organisateur quand il se lance dans la bataille. C'est à partir d'eux qu'il doit faire jouer son imagination, pour les relier en termes de tactique à des situations spécifiques.

J'ai déjà souligné que la tactique c'est l'art de savoir tirer parti de ce

Connu pour son racisme et sa lutte contre la déségrégation, il est considéré par les libéraux comme un réactionnaire et est au parti démocrate ce que Goldwater est au parti républicain (NdT).

que l'on a, et que le pouvoir, de façon générale, a toujours afflué vers ceux qui avaient de l'argent ou qui savaient rallier les masses autour d'eux. En fait de ressources, pour les déshérités, c'est 1) le manque d'argent, 2) une masse d'hommes. Voilà notre point de départ. Les gens peuvent faire preuve de leur pouvoir en votant. Qu'ont-ils encore comme autres ressources? Ils ont leur corps, mais comment l'utiliser? Cherchons. Il faut utiliser le pouvoir de la loi, en forçant la société établie à suivre à la lettre ses propres règles. Il faut sortir du champ d'expérience de l'ennemi et rester à l'intérieur de l'expérience de ses gens. Quelle que soit la tactique envisagée, il faut que ce soit une tactique qu'ils aient du plaisir à appliquer. On sait aussi que la menace est habituellement plus terrifiante que la tactique elle-même. Une fois que toutes ces règles et principes commencent à pourrir dans l'imagination, de leur décomposition naît une synthèse.

Je proposai d'acheter cent places pour un des concerts symphoniques de Rochester. Nous choisirions un concert de musique particulièrement douce. Trois heures avant le concert, aux cent Noirs qui auraient les tickets pour s'y rendre, on servirait un dîner: des haricots -rien d'autre- qu'ils auraient à ingurgiter en grandes quantités. Ils se rendraient alors au concert et on devine la suite. Imaginez un peu le tableau quand l'action commencerait. Le concert serait terminé avant même le premier mouvement! (Il y a du Freud là-dedans, mais après tout!)

Analysons cette tactique à la lumière des concepts que nous avons déjà mentionnés. La confusion provoquée sortirait entièrement du cadre de l'expérience de la «bonne» société qui s'attendait au truc classique: réunions de masse, manifestations de rues, confrontations, marches. Même en imaginant le pire, ils n'auraient jamais pensé qu'on pût s'attaquer à leur joyau culturel, leur fameux orchestre symphonique. Deuxièmement, l'ensemble de l'action ridiculiserait la loi et en ferait une farce, car il n'existe pas de loi et il n'en existera jamais qui interdise les fonctions naturelles. Ici vous auriez un mélange de bruits, mais aussi d'odeurs, qu'on pourrait appeler des bombes puantes naturelles. Les bombes puantes habituelles sont illégales et peuvent faire arrêter immédiatement leur utilisateur, mais rien ici ne permettrait à la police ou aux huissiers ou à quiconque de réagir. La police se trouverait complètement paralysée.

Les gens se mettraient à raconter l'histoire du concert et tous ceux qui l'apprendraient éclateraient de rire. Cet incident ferait apparaître l'orchestre symphonique sous un jour ridicule. Les pouvoirs publics n'auraient aucun recours pour réagir devant cette situation ou empêcher qu'une attaque de ce genre ne se reproduise. Que pourraient-ils faire? Exiger que les gens ne mangent pas de haricots avant d'aller au concert? Ordonner aux gens de se retenir pendant toute la durée du concert, même si c'est urgent? Faire une déclaration publique aux termes de laquelle les concerts ne peuvent pas être interrompus par des dégagements d'odeurs corporelles? Une déclaration de cette nature signifierait, à l'avenir, la ruine du festival. Imaginez un peu la tension dans la salle de concert au moment de l'ouverture! Imaginez le sentiment du chef d'orchestre au moment de lever sa baguette!

Cette opération aurait aussi, à coup sûr, des retombées le matin suivant au petit déjeuner. Les femmes de cadres, à qui le festival apporte l'une de leurs principales fonctions sociales, accrocheraient leurs maris (cadres supérieurs ou jeunes cadres) en leur disant: «John, nous n'allons tout de même pas laisser ces gens-là ruiner notre festival. Je ne sais pas ce qu'ils veulent, mais quoi que ce puisse être, il faut absolument faire quelque chose pour empêcher qu'un tel scandale ne se reproduise.»

Il y a enfin la règle universelle: on doit sortir du cadre de l'expérience de l'ennemi pour le dérouter, pour créer chez lui la confusion et la peur, mais il ne faut surtout pas le faire pour ses propres gens car, avec eux, c'est exactement le contraire que l'on recherche. Examinons maintenant cette règle à la lumière de la tactique du concert. Pour commencer, celle-ci n'est pas étrangère à l'expérience de nos gens. Et elle satisfait aussi à une autre règle qui veut que la tactique choisie doit être source de plaisir pour ceux qui l'appliquent. Sur ce point pourtant, nous avons une situation ambivalente. La réaction des Noirs dans le ghetto, leur gloussement quand la tactique fut proposée, étaient la preuve irréfutable qu'elle leur plaisait et que, dans son principe du moins, elle correspondait à leur expérience. Elle satisfaisait leur haine du Blanc, car s'il y a une chose que les opprimés veulent faire à leurs oppresseurs, c'est bien de «chier» sur eux. La tactique choisie n'en était pas si loin. Toutefois nous n'avons pas perdu de vue le fait que, dans la salle de concert, pour la première fois probablement de leur vie, ils se retrouveraient au milieu d'une masse de Blancs, pour la plupart en habits et robes de

soirée. Ce serait pour eux une situation tellement éloignée de leur expérience, qu'ils seraient capables de se refroidir, et de revenir à leur rôle habituel. L'idée même de faire ce pour quoi ils se trouvaient dans un endroit aussi étrange serait si mortifiante, si embarrassante, qu'ils seraient prêts à tout, ou presque, pour ne pas mettre leur plan à exécution. Mais d'un autre côté, nous n'avions aucun doute que les haricots les forceraient physiquement à exécuter le plan, quels que pussent être leurs sentiments.

Je dois souligner que des tactiques comme celle-ci ne sont pas seulement amusantes. Tout organisateur sait qu'au fur et à mesure qu'une tactique particulière prend forme, à partir des règles et des principes de révolution, il doit forcément en évaluer le mérite et en peser le pour et le contre à la lumière de ces mêmes règles.

Imaginez la scène pendant le Procès des Sept à Chicago, si les accusés et leurs avocats avaient trompé par l'anus leur mépris pour le juge Hoffman et son système. Qu'est-ce qu'auraient pu faire le juge Hoffman ou les huissiers et les autres? Est-ce que le juge les aurait condamnés pour s'être laissés aller à leurs besoins naturels? C'était une tactique sans précédent juridique. La réaction de la presse aurait été telle que le juge Hoffman aurait pué pour le restant de ses jours.

Une autre tactique qui fait entrer en jeu les fonctions corporelles fut mise au point pour la campagne présidentielle du démocrate Johnson contre le républicain Goldwater. Les engagements qui avaient été pris par les pouvoirs publics à l'égard de l'organisation du ghetto de Woodlawn n'avaient pas été tenus par la ville. Les pouvoirs publics avaient pris ces engagements sous la pression d'une menace politique qui désormais n'avait plus de valeur, puisque l'organisation n'avait d'autre possibilité que celle de prendre le parti de Johnson. L'administration démocrate estima donc tout danger de défection politique écarté pour de bon. Il faut se rappeler à cet égard qu'il est primordial d'exercer des pressions sur les pouvoirs en place pour les forcer à faire les premières concessions mais cela ne suffit pas; encore faut-il maintenir l'administration sous une pression constante pour la forcer à continuer sur sa lancée. Et l'organisation de Woodlawn semblait avoir perdu ses moyens de pression.

Puisque l'organisation se trouvait bloquée sur le plan politique, il fallait trouver un nouveau terrain de confrontation et inventer de nouvelles tactiques.

La nouvelle cible choisie fut l'aéroport d'O'Hare, qui connaît le trafic aérien le plus dense au monde. Les passagers aériens connaissent bien l'histoire: l'hôtesse vous sert votre déjeuner ou votre dîner, le repas est terminé et chacun veut se rendre aux lavabos. Toutefois, comme on sait, ce n'est guère pratique: vous êtes coincés dans votre siège jusqu'à ce que l'hôtesse vous débarrasse de votre plateau et votre voisin est dans le même cas. Il faut attendre que l'hôtesse passe les prendre. Entre-temps ceux qui se trouvent à proximité des toilettes ont déjà pris les lieux et le signal «occupé» est allumé. Il faut attendre. Or, à notre ère du jet, à peine a-t-on décollé que c'est déjà le moment d'atterrir. Le signal «attachez vos ceintures» a tôt fait de s'allumer. Vous décidez finalement d'attendre d'être à l'aéroport pour vous soulager. Ceux qui ont l'habitude de voir débarquer les passagers connaissent bien ce petit manège et ces files de gens qui attendent leur tour devant les toilettes.

Une fois qu'on sait cela, une seule pratique s'impose: occuper toutes les toilettes de l'aéroport. Le système est simple: vous introduisez une pièce de dix cents dans la serrure, vous poussez, vous entrez, vous refermez le loquet et vous voici installé pour le reste de la journée, si vous le désirez. L'occupation des toilettes ne présente donc aucun problème. Tout ce qu'il faut, c'est trouver un nombre relativement restreint d'hommes et femmes disposés à occuper ces petites alvéoles, équipés d'une bonne quantité de livres et de journaux. Qu'est-ce que la police peut faire? Forcer la porte et demander une preuve d'occupation légitime? L'occupation des toilettes des femmes ne présente aucune difficulté, tandis que chez les hommes les urinoirs, qui ne sont pas fermés, pourraient en présenter une, mais elle est surmontable. Nous pourrions, en effet, avoir plusieurs groupes d'hommes qui feraient la navette d'un urinoir à l'autre, pour y venir à tour de rôle s'aligner à cinq ou six à chaque arrivée d'avion. Une enquête fut entreprise pour déterminer le nombre de toilettes pour hommes et femmes dont l'aéroport disposait et pour évaluer le nombre d'hommes et de femmes qu'il fallait pour mettre à exécution le premier shit-in ¹ de la nation.

¹ Sit-in, littéralement occupation des lieux en restant assis là où on se trouve, sans bouger. Les sit-ins étaient très répandus dans les années soixante pendant le mouvement des droits civiques. Un groupe de Noirs (parmi lesquels se trouvaient souvent des étudiants ou révolutionnaires blancs) entraînait dans un établissement public connu pour ses pratiques de ségrégation, occupait l'endroit et refusait d'en sortir. Les lieux ne

Les conséquences de ce genre d'entreprise seraient catastrophiques à bien des égards. Les gens désespéreraient de trouver un endroit où se soulager, et on peut imaginer le spectacle: les gosses piaillant et implorant leur mère: «Maman, je suis pressé», et la mère désespérée répondant: «Bon, eh bien vas-y, fais-le ici.» O'Hare ne tarderait pas à devenir un véritable merdier. Ce serait un spectacle incroyable et la nation entière en deviendrait un objet de risée. Le *Times* de Londres ne manquerait pas de signaler à la une la drôlerie de l'incident et de l'opération, et ce serait une expérience des plus mortifiantes et des plus embarrassantes pour les pouvoirs publics. Un état d'urgence pourrait même être déclaré et les avions maintenus au sol pour permettre aux gens de remonter à bord utiliser les lavabos.

L'administration de la ville eut vent de cette tactique (on verra peut-être encore ici un symptôme freudien, et puis après?) et, moins de quarante-huit heures plus tard, ses responsables se retrouvaient en tête à tête avec l'organisation de Woodlawn. Ils déclarèrent immédiatement qu'il ne faisait pas l'ombre d'un doute qu'ils allaient tenir leurs promesses et qu'ils ne comprenaient pas qu'on ait pu croire que la mairie de Chicago pût faillir à ses engagements. Ils s'empressèrent d'enterrer la tactique d'O'Hare qui jamais, que ce soit à l'époque ou depuis, ne fut une seule fois mentionnée. Bien peu, dans l'organisation de Woodlawn, se doutèrent qu'ils avaient été si près d'écrire une page d'histoire.

En se référant au principe universel: «Ce qui est bien est toujours fait pour de mauvaises raisons», et à la règle tactique: «Le négatif devient du positif», on peut maintenant comprendre les exemples qui suivent.

Tout au début de son histoire, l'organisation de Woodlawn engagea une lutte contre les propriétaires de taudis. Elle n'organisa jamais de piquet devant les taudis eux-mêmes ou devant les bureaux des propriétaires. Mais elle choisit ses Noirs les plus noirs et les envoya en bus dans les banlieues résidentielles, si propres, où vivaient les propriétaires. C'est là que se faisait le piquet. Bien sûr, leurs banderoles, où l'on pouvait lire par exemple: «Jones, votre voisin, est

pouvaient être qu'évacués par la police qui, très souvent, avait recours à la violence. Shit-in (du mot shit: merde), par analogie au sit-in, occupation des toilettes (NdT).

un propriétaire de taudis», n'avaient ici aucun effet; mais, en revanche -et c'était là l'intérêt de la tactique-, on savait que Jones serait inondé de coups de téléphone de ses voisins:

JONES: Avant de vous laisser parler, que je vous dise que ces banderoles ne sont qu'un tissu de mensonges!

LE VOISIN: Écoutez, Jones, ce que vous faites pour gagner votre croûte, nous, on s'en fout. Tout ce que nous voulons, c'est que vous fassiez décamper cette racaille nègre au plus vite ou c'est vous qui décamperez.

Jones sortit et signa.

Ce qui nous donna ici ce pouvoir, c'est le racisme du Blanc à l'égard du Noir. Autrement dit, un facteur négatif exploité à fond engendre un résultat positif.

Prenons une des images les plus stéréotypées que les Blancs ont des Noirs: le Noir, le derrière sur le trottoir, mange une pastèque. Supposons que trois mille Noirs, chacun avec sa pastèque, envahissent le centre de la ville et se mettent à croquer à pleines dents dans leur pastèque. Ce spectacle serait si ahurissant qu'il suffirait à dérouter et désorganiser complètement les Blancs. Pris de panique à la vue de ce que ces nègres sont capables de faire, la société établie réagirait probablement de façon telle que cela ne pourrait que servir la cause des Noirs. Davantage encore: cela mettrait fin, un bonne fois pour toutes, au stéréotype du Noir-à-la-pastèque, Les Blancs ne sauraient plus où se fourrer, réalisant à quel point on peut les ridiculiser. Je pense que cette tactique amènerait l'administration à prendre immédiatement contact avec les leaders du ghetto pour leur demander de présenter leurs revendications, même s'il n'y avait pas vraiment de revendications à l'origine de la tactique.

Voici encore un autre exemple qui montre comment on peut tirer parti de ce que l'on a:

Je donnais une conférence dans un collège dirigé par une secte protestante fondamentaliste, extrêmement conservatrice. Après la conférence, quelques étudiants m'accompagnèrent à mon hôtel pour discuter avec moi. Ils m'expliquèrent qu'ils ne pouvaient avoir aucun

divertissement sur le campus. Danser, fumer ou boire, même de la bière, leur était expressément défendu. Ma conférence avait porté sur la question des stratégies et sur la façon de les appliquer pour introduire des changements dans la société. Je leur rappelai qu'une tactique consiste à faire ce que vous pouvez avec ce que vous avez. «Bon, qu'est-ce que vous avez? Que vous est-il permis de faire ? - Pratiquement rien, répondirent-ils, sauf, bien sûr , mâcher du chewing-gum. - Parfait. votre arme, c'est le chewing-gum. Rassemblez deux ou trois cents étudiants ou trois cents étudiants, demandez à chacun d'en acheter deux paquets, d'en faire une grosse boule et de la jeter dans les allées du campus. Un véritable tohu-bohu s'ensuivra. Pourquoi? Parce qu'avec cinq cents boules de chewing-gum je peux paralyser Chicago en arrêtant toute circulation dans le Loop.» Ils me regardèrent effarés, comme s'ils avaient à faire à un cinglé. Deux semaines plus tard, je recevais une lettre: «C'est absolument fantastique. Cela a marché. Maintenant nous pouvons pratiquement faire tout ce qui nous plaît, du moment que nous ne mâchons plus de chewing-gum¹.»

Comme les propriétaires de taudis, plus haut, un des principaux grands magasins du pays dut caler devant la tactique-menace qui suit. N'oubliez pas que la menace est souvent plus efficace que la tactique elle-même, mais seulement si vous êtes suffisamment organisés pour que la société établie sache que d'abord vous avez le pouvoir de mettre à exécution les tactiques que vous préconisez, mais aussi que vous n'hésitez pas une seconde à le faire. C'est un jeu qui ne supporte pas le bluff, car, si on vous prenait à bluffer, vos menaces après cela seraient du vent; sur ce point, vous seriez cuits.

Il s'agit d'un grand magasin où l'un des rayons est spécialisé dans les pièces et accessoires d'automobile. Son renom et la qualité de sa marchandise attirent une nombreuse clientèle, si bien que tous les boycotts tentés jusqu'à présent avaient échoué et il n'avait même pas été possible de dissuader la classe moyenne noire d'y venir faire ses achats. A l'époque, la politique d'embauche de ce magasin était encore plus restrictive que celle des autres grands magasins. Les Noirs n'étaient embauchés que pour les basses besognes.

On mit au point la tactique suivante. Pour l'exécuter, on eut soin de choisir un samedi, qui promettait d'être rentable pour le commerce.

¹ Marion K. Sanders, *The Professional Radical* –Conversations with Saul Alinski.

Environ trois mille Noirs, tous vêtus de leurs plus beaux costumes et toilettes du dimanche, furent amenés au centre de la ville en bus spécialement affrétés pour l'occasion. Quand vous avez trois mille Noirs qui débarquent au rez-de-chaussée d'un grand magasin, même si ce magasin occupe à lui seul la surface de tout un pâté de maisons, la couleur du magasin passe brusquement d'un extrême à l'autre. Tout Blanc entrant dans le magasin croirait, après un rapide coup d'œil, qu'il vient de débarquer en Afrique et sortirait immédiatement. Le magasin aurait perdu sa clientèle blanche pour la journée.

Les gagne-petit prennent leur temps pour faire leurs emplettes, car ils cherchent à acheter au plus économique. Cela signifie que chaque comptoir serait mobilisé par des clients potentiels qui examineraient soigneusement la qualité de la marchandise, qui poseraient des questions, au rayon des chemises par exemple, sur la qualité du tissu, la couleur, le style, les manchettes, le col et le prix. Après avoir mobilisé le vendeur du rayon des chemises, ce groupe irait remplacer un autre au rayon des sous-vêtements et celui des sous-vêtements viendrait remplacer celui des chemises. Le personnel du magasin sentit ainsi constamment occupé.

Analysons maintenant cette tactique. Elle est légale. Ce n'est pas un sit-in, ce n'est pas une occupation des lieux réprouvée par la loi. Quelques milliers de gens se trouvent dans le magasin à «faire leurs achats». La police ne peut absolument rien faire. Vous jouez dans le cadre de la loi.

Cette opération pourrait se prolonger jusqu'à une heure avant la fermeture du magasin. Les gens se mettraient alors à acheter tout ce qui leur tombe sous la main et se feraient livrer cette marchandise, payable à la livraison! Cela mobiliserait le service des livraisons à domicile, pendant au moins deux jours, et entraînerait des frais énormes puisque toute la marchandise serait alors refusée.

La menace fut rapportée aux autorités par l'intermédiaire d'un canal légitime qui leur inspirait toute confiance. Il est en effet essentiel, pour chaque organisation d'avoir deux ou trois mouchards qui jouissent de la confiance totale de l'establishment: ce qu'ils rapportent est immédiatement pris au sérieux. Une fois les plans mis au point, nous commençâmes à former des commissions; une commission des transports pour trouver les bus, une commission de mobilisation pour travailler avec les responsables de paroisses et obtenir d'eux qu'ils mettent leurs gens dans leurs bus, d'autres commissions encore

chargées de tâches bien spécifiques. Deux des principales commissions avaient leur mouchard, et l'un appuierait l'autre. Nous savions que le plan serait rapidement rapporté à la direction du magasin. Le jour suivant, nous recevions un coup de téléphone: la direction souhaitait une réunion pour discuter avec nous des nouvelles politiques d'embauche du magasin. Elle insista même pour que cette réunion ait lieu dans les deux ou trois jours suivants, de toute façon avant le samedi!

Du jour au lendemain, les politiques d'embauche furent radicalement changées. Cent quatre-vingt-six nouveaux emplois furent ouverts. Pour la première fois, des Noirs furent affectés aux rayons de vente et engagés dans un programme de formation de responsables.

C'est le genre de tactique que la classe moyenne aussi peut utiliser. Organiser ses courses, faire des achats en gros, les faire livrer et refuser la marchandise à la livraison, ces pratiques entraîneraient, pour le marchand, de gros frais additionnels de comptabilité, sans compter la menace inquiétante de les voir se renouveler indéfiniment. C'est beaucoup plus efficace que d'annuler un compte dans un magasin. Faisons le bilan: 1) toutes les ventes d'une journée sont complètement annulées; 2) le service des livraisons à domicile est totalement mobilisé pendant deux ou trois jours; 3) la comptabilité est absolument débordée. Cela représente un coût total qui serait un véritable cauchemar pour n'importe quel commerçant, et l'épée de Damoclès demeurerait suspendue au-dessus de lui. La classe moyenne doit, elle aussi, apprendre à connaître son ennemi et doit être capable de pratiquer ce que j'appelle le jiu-jitsu de masse, en faisant jouer le pouvoir d'une partie du système en place contre celui d'une autre partie.

Concurrence

Une fois que nous comprenons les mécanismes de réaction des possédants à l'égard des provocations des non-possédants, nous pouvons passer au stade suivant de l'analyse. Et nous allons cette fois disséquer les mécanismes du pouvoir au milieu des possédants eux-mêmes.

Nous allons étudier la mentalité de Goliath. Les possédants ont le pouvoir et sont à leur tour possédés par le pouvoir. Obsédés par la

peur de le perdre, ils font absolument tout pour le garder. Leur vie n'a d'autre but que de conserver ce qu'ils ont et de renforcer chaque fois que c'est possible, leurs défenses.

Ceci ouvre de nouveaux horizons. Non seulement nous avons une classe qui est déterminée à garder le pouvoir et qui, pour y réussir, se trouve en conflit permanent avec les non-possédants, mais encore, au sein de cette classe, c'est le conflit. Le pouvoir n'est pas statique, il ne peut être congelé comme un produit alimentaire, il doit croître ou mourir. C'est ce qui explique que, pour garder le pouvoir, le système en place doit constamment le consolider et pour ce faire en gagner toujours davantage. Mais où? Sûrement pas chez ceux qui n'en ont pas et qui ont été pressurés jusqu'à la corde. Restent donc les possédants eux-mêmes. Autrement dit, ils se l'arrachent entre eux. Ils sont sur une voie à sens unique où les retours en arrière sont impossibles. Ce cannibalisme du pouvoir chez les possédants ne les laisse guère souffler. Ils ne connaissent que des trêves temporaires, lorsqu'ils se trouvent également confrontés à un ennemi commun. Et encore! Il existe de nombreuses exceptions à la règle, et bien souvent un particulier n'hésitera pas à exploiter la menace générale à son avantage. Voilà le point vulnérable de la société en place.

J'ai pour la première fois compris ce mécanisme du pouvoir dans les années trente, au moment de la Grande Dépression, quand les États-Unis furent saisis de convulsions révolutionnaires qui prirent la forme d'un vaste mouvement de masse cherchant à mettre sur pied un syndicat ouvrier connu sous le nom de CIO. Ce syndicat représentait l'aile gauche du mouvement des travailleurs et emboîta immédiatement le pas au syndicalisme industriel tandis que l'AFL, l'aile archaïque et conservatrice, s'accrochait au syndicat des artisans et excluait la masse des ouvriers. Le cri de ralliement du CIO était: «Organiser les inorganisés.» Très vite le problème prit corps dans la gigantesque industrie automobile, qui était à l'époque un chantier ouvert et complètement inorganisé. La première attaque fut lancée contre le mammoth de cet empire, la General Motors. Une grève avec occupation des lieux fut lancée contre Chevrolet. John Lewis, alors chef du CIO, me raconta qu'au beau milieu de la grève chez Chevrolet une rumeur lui parvint, selon laquelle la General Motors

avait eu une entrevue avec Ford et Chrysler pour faire la proposition suivante: «A la General Motors, nous sommes engagés dans une lutte qui est tout autant la vôtre, car si le CIO arrive à ses fins, après nous ce sera votre tour et il n'y aura plus moyen de l'arrêter. Nous sommes d'accord pour laisser la grève se poursuivre chez Chevrolet, jusqu'à ce que ça se tasse, et pour absorber la perte encourue, à condition que vous acceptiez de maintenir aux niveaux actuels votre production de Ford et de Plymouth (les deux voitures qui faisaient le plus concurrence à Chevrolet, pour les prix comme pour la clientèle). Mais nous ne pourrions pas tenir tête au CIO si vous augmentez votre production de Ford et de Plymouth pour les vendre à des clients qui, en d'autres circonstances, auraient acheté des Chevrolet mais qui se rabattront, à défaut, sur des Ford et Plymouth.»

Lewis, qui était un véritable génie de l'organisation et comprenait comme personne les mécanismes du pouvoir au sein de la société établie, décida de ne pas tenir compte de cette rumeur. Il était loin d'avoir la vue courte. Qu'importait que cette rumeur fût vraie ou fausse, car rien, absolument rien, ne pourrait empêcher Ford et Chrysler de profiter de cette occasion unique pour augmenter d'un coup leurs profits et leur pouvoir, aussi myope que cette politique pût être.

Les luttes intestines entre les possédants qui ne sont concernés que par leurs seuls intérêts personnels sont aussi aveugles que les luttes intestines entre les non-possédants. Je suis sûr -je l'ai dit à plusieurs reprises- que je pourrais persuader un millionnaire d'alimenter le vendredi les fonds d'une révolution qui aurait lieu le samedi, s'il était assuré de pouvoir, le dimanche, en retirer de gros profits, même si le lundi c'était l'exécution qui l'attendait.

Une fois que l'on comprend cette lutte interne, au sein de l'establishment, pour s'arracher le pouvoir, on peut commencer à évaluer les tactiques efficaces qui permettent d'exploiter cette situation. Il est triste de voir des organisateurs, qui manquent d'expérience, commettre des erreurs impardonnables parce qu'ils n'ont pas la moindre notion de ce mécanisme.

Nous en trouvons un exemple typique dans la situation qui s'est présentée il y a environ deux ans: en pleine vague montante de la lutte pour les droits civiques, certains leaders de ce mouvement décidèrent, pour Noël, un boycott généralisé de tous les grands magasins du

centre de la ville de Chicago. Ce boycott fut un véritable désastre et n'importe quel révolutionnaire, tant soit peu expérimenté, aurait pu, sans risque d'erreur, le prédire. Pour attaquer le système en place, il faut utiliser la force de l'ennemi contre lui-même. Analysons ce boycott: l'erreur fut d'essayer de boycotter tous les grands magasins au lieu de se concentrer sur quelques-uns. Bien peu de libéraux, Blancs ou Noirs, accepteraient de renoncer pour leurs achats de Noël, aux magasins les plus attrayants. Nous savons qu'en temps normal les rondes de piquet devant les grands magasins ne font déjà pas grand chose pour décourager les gens d'y faire leurs courses, à plus forte raison pendant la période de Noël. L'ensemble de la population ne s'identifie que dans une très faible mesure au mouvement ouvrier et aux rondes de piquet en général, mais on peut toujours exploiter cette faible mesure en faisant un piquet devant un seul grand magasin. Si la même marchandise peut être achetée au même prix dans le magasin d'en face, le léger malaise que crée la vue d'une ronde de piquet peut toucher un nombre considérable de clients, puisqu'ils ont devant eux une autre solution, très simple: passer sur le trottoir d'en face. Les résultats de cette pression se font sentir quand le magasin, qui a été choisi pour cible, voit un certain nombre de ses clients se rendre chez ses concurrents.

Cette manœuvre bien calculée qui consiste à faire jouer, au sein même de la société établie, le pouvoir d'un groupe contre les autres est la pierre de touche de toute stratégie efficace. On peut, dans une certaine mesure, la comparer à celle des nations du tiers-monde qui cherchent à jouer des États-Unis contre l'Union soviétique.

Leurs propres pétards

La tactique de base pour lutter contre ceux qui détiennent le pouvoir est un jiu-jitsu politique de masse: ce n'est pas d'une façon rigide que les déshérités s'opposent aux nantis, mais ils cèdent de façon si calculée et si habile que la force supérieure des nantis se retourne contre ceux-ci et contribue à leur perte. Par exemple, puisque les pouvoirs en place se posent officiellement en gardiens de la moralité, de la loi et de la justice (qui très souvent n'ont rien de commun), on peut les acculer à mettre en pratique leur propre «évangile» de lois et

de règles morales. Aucune organisation, même les religions structurées, ne peut suivre à la lettre son propre évangile, et vous pouvez vous en servir pour pratiquement les tuer. Le grand révolutionnaire Paul de Tarse en était suffisamment conscient pour pouvoir écrire aux Corinthiens: «C'est Dieu qui nous a qualifiés pour être ministres d'une alliance nouvelle, non de la lettre, mais de l'Esprit, car la lettre tue» (II Corinthiens 3,6).

Prenons par exemple le cas des manifestations pour les droits civiques en 1963 à Birmingham (Alabama): des milliers d'enfants noirs manquèrent l'école pour pouvoir participer aux manifestations de rues. La direction de l'enseignement de Birmingham ressortit de ses placards le livre empoussiéré des règlements et, aux termes de la loi, menaça d'expulser tout enfant qui s'absenterait pour motif de participation aux manifestations. Mais les leaders firent une erreur de tactique (qui n'était d'ailleurs pas la première) et, au lieu de continuer sur leur lancée et de faire d'autres manifestations, ils reculèrent. S'ils étaient allés jusqu'au bout de leur action, ils auraient coincé les membres de la direction de l'enseignement et les pouvoirs publics entre les pages de leur propre évangile, en les forçant à suivre à la lettre leurs propres lois et règlements. Ils auraient été dans une situation intenable si, du jour, au lendemain, tous les enfants noirs s'étaient trouvés expulsés des écoles et laissés en liberté dans la rue: devant cette perspective, les pouvoirs publics auraient sans doute réfléchi à deux fois avant de passer aux actes.

Voici un autre exemple de l'incapacité dramatique des leaders à comprendre ce qu'est la tactique: c'était pendant le deuxième boycott des écoles publiques de Chicago en 1964; il s'agissait de se battre contre la ségrégation de fait dans les écoles publiques. Pour être efficace, nous le savons, toute action doit provoquer entre possédants et pauvres des réactions en chaîne qui nourrissent le conflit. Les pouvoirs établis n'eurent aucune réaction. Ils publièrent simplement le nombre des enfants concernés, et le boycott, dès le jour suivant, avait perdu tout impact. C'est ce que j'appelle une tactique en queue de poisson; elle se soulève, déferle et vient mourir comme une vague. Elle est incapable de provoquer le mouvement de réaction qui est nécessaire au développement d'un conflit. Cette tactique de conclusion peut être appliquée quand on veut en finir, mais elle est loin d'être suffisante s'il s'agit de préparer la lutte et de mettre au point une

organisation, car elle n'est pas capable d'engendrer le jeu indispensable du «je te prends, tu me donnes».

Les leaders des droits civiques pouvaient se consoler à la pensée d'avoir ébranlé les esprits, d'avoir obtenu le soutien du peuple, et en agitant d'autres vœux pieux du même style. Mais en ce qui concerne la lutte pour l'intégration, tout était terminé le lendemain. Un charmant souvenir.

A Chicago, la société en place fit un faux pas qui aurait pu lui coûter cher. Le juge et le procureur de district bredouillèrent que le livre des règlements interdisait toute tentative d'induire un mineur à manquer l'école et menacèrent de prendre un arrêté contre tous les leaders des droits civiques qui avaient pris part à l'organisation du boycott. Ici, et c'est ainsi chaque fois que les possédants commencent à prendre les lois au pied de la lettre, les pauvres avaient une occasion en or de transformer une tactique en queue de poisson en une progression massive sur plusieurs fronts. Les enfants n'auraient pas besoin de s'absenter. Seuls les leaders devaient agir. C'était maintenant le moment rêvé pour lancer une vaste campagne qui consisterait à couvrir de ridicule, d'insultes et de sarcasmes le juge et le procureur de district: les mettre au pied du mur pour les forcer à aller jusqu'au bout de leur décision et à publier les arrêtés, s'ils ne voulaient pas faire figure d'épouvantails, la bouche pleine de règlements, mais incapables de les appliquer. Il ne fait aucun doute que si les leaders avaient tenu bon, une injonction aurait été prononcée contre eux. Mais entre-temps, cette tactique aurait eu des répercussions énormes. Une des conséquences immédiates du boycott aurait été que chaque leader engagé dans l'opération se serait trouvé en violation de l'injonction de la cour de justice. Or, condamner et faire mettre en prison les leaders des droits civiques, qui comptaient parmi eux des leaders de chaque organisation religieuse de Chicago, c'était bien la dernière chose que la société établie recherchait. Une telle décision aurait à coup sûr ébranlé l'édifice du pouvoir et aurait soulevé toute la question de la ségrégation scolaire. Le procureur général et le juge auraient, à n'en pas douter, ajourné la condamnation, dans l'espoir que l'affaire finirait bien par être tout simplement oubliée. Mais alors les leaders des droits civiques, détenant une arme étonnamment puissante: l'évangile des propres lois du système en place, auraient eu à tenir bon. A coup

d'injures et de sarcasmes, ils auraient exigé que le juge et le procureur «se soumettent à la loi». Ils auraient accusé le procureur et la cour d'avoir lancé un arrêté qu'ils violaient publiquement par mauvaise volonté et malice, et qu'il fallait donc les obliger à payer les amendes ainsi encourues. Si les leaders des droits civiques avaient insisté pour être arrêtés et condamnés, les pouvoirs en place se seraient affolés et auraient été pris au piège de leur propre évangile. La mise en vigueur de l'arrêté aurait provoqué un véritable ouragan de protestations dans toute la ville et aurait contribué à faire grossir les rangs de l'organisation. Le refus de le faire aurait été le signe de l'échec et du recul des possédants devant les pauvres; il aurait accru et renforcé l'organisation des pauvres.

En prison

Si le *statu quo* réagit au mouvement révolutionnaire en emprisonnant les leaders, il contribue remarquablement au développement du mouvement et au progrès de ses chefs. C'est un exemple de plus que la tactique du jiu-jitsu de masse peut servir à manœuvrer les gens en place de façon à retourner leur pouvoir contre eux-mêmes.

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.

Je me rappelle avoir une fois accepté une invitation à un séminaire d'une semaine à l'institut d'Aspen. On argua que ce serait une bonne occasion de tout lâcher pour pouvoir écrire. Les cours devaient durer de dix à douze heures seulement, et je serais libre le reste de l'après-midi et le soir. La matinée commença donc par les cours de l'institut; les sujets étaient intéressants et la discussion se poursuivit durant le

repas de midi qui se prolongea jusqu'à 14h30-15 heures; j'avais alors la possibilité de m'asseoir et d'écrire de 15 heures jusqu'au dîner. Mais à ce moment-là survint un membre du groupe, un astronome très intéressant. Il voulait bavarder un peu. Quand il me quitta, il était 17 heures. Cela ne valait plus la peine de commencer à écrire puisque le dîner suivrait de près. Et après le dîner, ce n'était plus la peine d'essayer car il était tard et j'étais fatigué! Il est vrai que j'aurais pu sortir de table dès la fin du déjeuner, dire à tout le monde qu'il ne fallait pas me déranger et passer l'après-midi à écrire. J'aurais pu regagner ma chambre, m'enfermer à double tour et avec un peu de chance commencer à écrire. Mais le fait est que je ne voulais pas me mettre au travail de réflexion et de rédaction. J'en étais au même point que tous ceux qui s'engagent dans les mouvements révolutionnaires. Je bénissais toutes les occasions qui me permettaient, avec de bonnes excuses, d'échapper à la corvée de réfléchir et d'écrire.

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.

L'élément temps dans la tactique

En voilà assez pour la pensée en chambre! Revenons aux éléments essentiels du travail d'organisation. L'un de ces éléments est le temps, le planning.

En tactique comme en toute chose, le calendrier fait la différence entre le succès et l'échec. Je ne parle pas de la date du début de l'action. C'est sûrement important. Mais, comme je ne me lasse pas de le répéter, la vie n'accorde pas à l'homme d'action le luxe de choisir le

moment ou le lieu du conflit. En revanche, la vie permet à un habile tacticien de se rendre compte que le temps peut servir la tactique.

Une fois la bataille engagée et la tactique mise en œuvre, il est important que le conflit ne dure pas trop longtemps. Si vous vous en souvenez, c'était la septième règle notée au début de ce chapitre. L'expérience humaine nous en fournit bien des raisons. Je ne répéterai jamais assez qu'un conflit qui traîne est pesant. C'est vrai d'une tactique comme de toute autre action.

Parmi les raisons avancées, il y a le simple fait suivant: les hommes ne sont capables de soutenir leur intérêt pour un sujet particulier que pendant un temps limité. Se concentrer, s'émouvoir, même se dépenser physiquement, se livrer à une expérience qui passionne, qui provoque, qui sollicite, tout cela doit être limité dans le temps; c'est vrai de toute la gamme de l'expérience humaine, du sexe au conflit. Après un certain temps, tout devient monotone, ressassé, on tourne la roue, et, pire, c'est une corvée. A partir du moment où le tacticien s'engage dans un conflit, son ennemi est le temps.

Il faut s'en souvenir quand on parle des boycotts. D'abord, quand il s'agit de boycotter, on doit soigneusement éviter de toucher aux besoins essentiels: viande, pain, lait et principaux légumes, puisque ici le boycott d'un ennemi perdrait vite de son impact, s'il se mettait à faire des prix plus bas que ses concurrents. Pour ce qui n'est pas essentiel, comme le raisin, les pistaches, les bananes, les cerises et le reste, bien des «libéraux» peuvent en faire le sacrifice pour se grandir à leurs propres yeux.

Mais même ici, un organisateur avisé sait qu'il peut transformer cet handicap en atout: il peut obliger l'adversaire ou l'amener par ruse à faire lui-même la faute. A force de prolonger l'engagement, on immunise contre toute agitation à venir. La conséquence c'est que l'adversaire en arrive à céder parce qu'il en a assez.

Quand il engage une action, le tacticien se doit de garder présente à l'esprit l'importance du temps qui passe. Ceci vaut aussi bien pour une action d'ordre physique, comme une manifestation de masse, que pour son impact émotionnel.

Quand l'organisation de Woodlawn décida de mettre sur pied une marche massive sur la mairie de Chicago pour protester contre le système scolaire, de cinq à huit mille personnes devaient remplir le

hall d'entrée de la mairie à 10 heures du matin pour une confrontation directe avec le maire. Au moment où la stratégie se mettait en place, on envisagea et on comprit le rôle que jouait le temps dans la tactique. Cela permit d'en tirer le parti maximal et d'éviter de finir sur une débâcle comme ce fut le cas pour la Marche des Pauvres ou celle de Résurrection. Les chefs comprirent très bien que dans un rassemblement de plusieurs milliers de personnes en ville, on se fatigue à rester debout, à faire du surplace pendant longtemps. L'ardeur tombe assez vite et des petits groupes commencent à partir pour faire des courses, du lèche-vitrines, ou pour boire un pot. Bref, la vie du centre de la ville a beaucoup plus de force d'attraction et de charme que la présence à la mairie, pour une action qui a déjà épuisé l'émotion du choc avec l'opposition. A près un certain temps -et pour un «moment» de deux ou trois heures-, les 8000 seraient devenus 800 ou moins, et l'impact du nombre aurait sérieusement diminué. De plus, l'effet sur l'opposition aurait été celui-ci: le maire, voyant une action de masse de 8000 personnes se réduire à 800, aurait pu croire qu'en restant assis deux ou trois heures de plus, les 800 deviendraient 80, et que, s'il attendait une journée, il ne resterait plus personne. Résultat nul pour nous.

Après avoir réfléchi à tout cela, les chefs de l'organisation de Woodlawn et leurs troupes rencontrèrent le maire. Ils lui dirent qu'ils voulaient une action immédiate répondant à leurs revendications et qu'ils lui fixaient un temps donné pour fournir ce qu'ils demandaient. Ayant exposé leur message, ils lui annoncèrent qu'ils allaient donner l'ordre à la manifestation de se disperser, mais qu'ils reviendraient aussi nombreux et peut-être plus nombreux encore. Là-dessus, ils tournèrent les talons et organisèrent en bon ordre la dispersion impressionnante de leur armée, dont l'enthousiasme n'avait pas baissé: c'est cette impression de puissance populaire qu'ils laissèrent aux autorités de la mairie.

Il y a une façon de prolonger l'action sans qu'elle devienne pesante. 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.

Nouvelles et anciennes tactiques

Puisque nous parlons de problèmes, examinons celui de la pollution et voyons comment ici encore nous pouvons diviser le pouvoir en montant un groupe contre un autre, pour arriver à nos fins. Quand les industries de production d'énergie électrique et autres industries lourdes parlent «des gens», elles entendent par là les banques et autres secteurs du pouvoir qui font partie de leur propre univers. Si leurs banques se mettent à exercer des pressions, elles s'empressent de les écouter et d'agir en conséquence, aux dépens bien sûr du public. **La cible devrait donc être les banques elles-mêmes, qui sont au service des industries de l'acier, de l'automobile et autres industries polluantes, et l'objectif une réduction importante de la pollution.**

Commençons par forcer les banques à suivre à la lettre leurs propres déclarations publiques.

Toute banque, quelle qu'elle soit, recherche l'argent du public et fait de la réclame pour l'ouverture de comptes en banque et de comptes d'épargne. Elles font même des offres spéciales pour ceux qui ouvrent un nouveau compte. L'ouverture d'un compte d'épargne n'est pas une petite affaire. Vous avez d'abord une entrevue avec un des multiples vice-présidents ou autres employés responsables de la banque, et vous mettez à remplir des formulaires et à répondre aux questions pendant au moins une demi-heure. Si un millier de gens ou plus arrivent tous en même temps pour ouvrir un compte d'épargne avec cinq ou dix dollars, les guichets de la banque sont complètement paralysés et comme dans le cas du grand magasin la police ne peut rien faire. Il n'y a pas d'occupation illégale. La banque se trouve donc dans une position difficile. Elle comprend très bien ce qui se passe, mais elle ne veut surtout pas provoquer d'affrontement avec des gens qui font figure de clients. La banque perdrait toute sa clientèle, si elle

permettait qu'un millier de gens, qui s'apprêtent à déposer de l'argent sur un compte d'épargne, soient arrêtés ou expulsés par la force.

Nous avons de nouveau ici un élément de ridicule. Le cycle action réaction est déclenché. Quelques jours plus tard, les gens peuvent revenir fermer leurs comptes, qu'ils viendront rouvrir à nouveau par la suite. C'est ce que j'appelle la guérilla de la classe moyenne. Cette opération provoquerait une telle réaction de fureur de la part des banques qu'elle ne manquerait pas de se répercuter sur les gros clients, comme les industries polluantes ou toutes autres cibles choisies pour des raisons évidentes par la classe moyenne. Le fait d'être choisi comme cible provoque une rage d'autant plus forte chez la victime, que l'attaque vise en fait quelqu'un d'autre; la réaction des banques serait d'autant plus violente qu'elles sont, en tant que telles, innocentes et punies pour les méfaits des autres.

En même temps, ce genre d'opération permet d'aller au café et de rencontrer des amis de la ville, pour se réjouir de la déconfiture et de la confusion des victimes. Dans ces guérillas de classes moyennes, la satisfaction va croissant au fur et à mesure que s'intensifient les pressions sur l'ennemi.

Une fois qu'une tactique spécifique a été utilisée, elle ne peut plus surprendre l'ennemi, car celui-ci a tôt fait de mettre au point des moyens de la prévenir et surtout de l'empêcher d'être efficace. Il n'y a pas longtemps, le directeur d'une entreprise me montrait le plan d'une nouvelle usine et, m'indiquant un vaste espace au rez-de-chaussée, me dit en ricanant: «Nom d'une pipe! voyez s'il s'y connaît notre architecte, vous voyez ce grand hall, c'est la salle des occupations sauvages. Quand les ouvriers l'envahiront, ils seront accueillis et auront à leur disposition café, télévision et toilettes modernes. Ils pourront y rester jusqu'aux calendes grecques.»

Vous pouvez alors reléguer vos occupations sauvages aux musées Smithsonian¹.

Autrefois et, dans certains cas, encore maintenant mais plus rarement, les occupations des lieux étaient véritablement révolutionnaires. Un exemple frappant en est la grève sauvage du Syndicat uni des ouvriers de l'automobile, dans leur mouvement de 1937, à la *General Motors*. Le viol de la propriété privée causa un tel

¹ Ensemble de musées à Washington (NdT).

émoi dans toute la nation, qu'à de rares exceptions près, les chefs des syndicats voulurent se couvrir. Cette décision était trop révolutionnaire pour eux. Les grévistes commencèrent à s'inquiéter de l'illégalité de leur action et à s'interroger sur les tenants et les aboutissants de leur décision, quand Lewis, le chef du syndicat CIO, leur fournit la justification de ce qu'ils faisaient: «Le droit de l'homme, tonna-t-il, d'avoir un travail transcende le droit à la propriété privée. Le CIO vous soutient dans votre grève et dans votre occupation des lieux.»

Les grévistes de la *General Motors* exultèrent. Désormais, ils connaissaient le pourquoi de leur action et avaient une raison de tenir bon. La leçon à tirer ici est qu'une des plus grosses tâches de l'organisateur consiste à trouver instantanément la justification, le bien-fondé d'une action qui est née spontanément ou sous l'effet d'une colère impulsive. A défaut de cette justification, l'action perd son sens pour ses artisans et se désintègre rapidement en défaite. La justification donne à l'action sa raison d'être et sa direction.

Genèse de la tactique des procurations

Le plus grand obstacle à la communication entre des apprentis organisateurs et moi-même, je le rencontre quand j'essaie de faire passer l'idée qu'une tactique n'est pas le produit d'un raisonnement à froid et bien calculé, pas plus qu'elle ne suit un plan d'organisation ou d'attaque. Le hasard, les réactions imprévisibles de l'adversaire, les nécessités, l'improvisation dictent la direction et la nature de la tactique. C'est alors que la logique de l'analyse s'avère nécessaire pour apprécier où vous en êtes, savoir ce que vous pouvez faire ensuite, évaluer vos risques et vos chances. C'est cette analyse qui empêche de devenir le prisonnier aveugle de la tactique et des hasards qui l'accompagnent. Mais, je ne le dirai jamais assez, la tactique elle-même découle du jeu libre de l'action et de la réaction, et exige que l'organisateur accepte sans réticence une apparence de désorganisation.

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. Le grand pragmatique qu'était Abraham Lincoln déclara à son secrétaire le mois même où fut déclenchée la guerre: «Ma politique est de ne pas avoir de politique», et trois ans plus tard il avouait carrément dans une lettre à un ami du Kentucky: «J'ai été dirigé par les événements.»

Le problème fondamental qui se pose, quand on essaie de communiquer cette idée, est qu'elle est étrangère à presque tous les individus qui ont subi l'influence de notre prétendu système d'éducation. Les produits de ce système ont été formés de telle façon,

que leurs valeurs essentielles sont l'ordre, la logique, la pensée rationnelle, une direction, un but. C'est ce que nous appelons une discipline de l'esprit, et cela se fige en une structure mentale statique, fermée, rigide. Même l'expression «avoir l'esprit ouvert» n'est qu'une figure de style. Les événements qui ne peuvent pas être compris sur le moment, ou qui n'entrent pas dans le cadre des schémas accumulés pendant la formation, sont considérés comme étranges, suspects et à éviter. La plupart des gens ne pourront comprendre ce que l'autre fait que s'ils le saisissent en termes de logique, de décision rationnelle, d'action délibérée et consciente. Par conséquent, quand vous essayez de faire comprendre en quoi consiste votre action, vous vous devez de fabriquer des raisons logiques, structurées, bien organisées, qui sont vos justifications, vos rationalisations. Mais la réalité, ce n'est pas cela.

Étant donné que la nature d'une tactique à développer ne peut se décrire sous forme d'une proposition générale, j'essaierai de présenter le cas type de l'évolution de la tactique des procurations, qui a de fortes chances d'être une des tactiques les plus répandues d'ici quelques années. Je tâcherai de faire entrer le lecteur dans mon expérience, avec l'espoir qu'à partir de là il pourra réfléchir en toute bonne foi sur sa propre expérience,

Nous savons que nous vivons dans un système à prédominance de classes moyennes, dont l'économie est fondée sur les grosses sociétés industrielles, et que cette économie tend à former des consortiums industriels ou financiers. Pour savoir où se trouve le pouvoir, il faut essayer de découvrir qui possède quoi. Pendant longtemps cette opération équivalait à chercher une aiguille dans une botte de foin. Depuis, un semblant de lumière ne fait que créer encore plus de confusion. Une chose cependant est certaine, c'est que la masse des Américains des classes moyennes est prête à s'engager dans des affrontements importants contre les grosses sociétés.

Des étudiants ont déjà réclamé que les administrations de leurs établissements cèdent à leurs comités les pouvoirs qu'elles détiennent dans leurs portefeuilles d'actions, pour les utiliser dans la lutte pour la paix et contre la pollution, l'inflation, les politiques de discrimination et autres fléaux.

De Baltimore à Los Angeles, les citoyens américains sont en train de mettre sur pied des organisations de procurations pour grouper

leurs bulletins de vote et agir sur les programmes sociaux et politiques de «leurs» sociétés. Ils sentent qu'une organisation des procurations à l'échelle nationale leur permettrait pour la première fois de faire quelque chose. Aussi commencent-ils à s'intéresser très sérieusement aux liens qui existent entre leurs sociétés et le Pentagone.

Cette façon pragmatique de mener une action politique a libéré de nouvelles forces. Récemment, je parlais à trois étudiants de l'école de commerce de Stanford de l'utilisation du système des procurations et les interrogeais: «Quel est votre objectif majeur?» Ils me répondirent: «En finir au Vietnam.» Je leur demandais alors s'ils avaient joué un rôle actif dans la lutte, ils me firent signe que non. «Et pourquoi?» continuai-je. Ils me répondirent qu'ils ne croyaient pas à l'efficacité des manifestations de rues et qu'ils se refusaient à des actions du style «brandir le drapeau vietcong, brûler les livrets militaires, refuser l'enrôlement»; mais ils croyaient en revanche à l'utilisation des procurations. Voilà, c'était trois recrues de plus, et vous pouvez compter sur les pouvoirs en place pour les renforcer dans leurs opinions.

Comme n'importe quel nouveau programme politique, la tactique des procurations n'était inspirée ni par la raison ni par la logique. C'était en partie le hasard, en partie la nécessité, en partie une riposte à une réaction, en partie l'imagination et aussi l'interaction de tous ces éléments les uns sur les autres. Bien sûr l'imagination, c'est aussi le sens de la tactique. Quand le hasard entre en scène, l'organisateur imaginaire le reconnaît immédiatement et l'attrape au vol avant qu'il s'échappe.

Les diverses variantes de l'histoire du développement de la tactique des procurations y montrent toutes une ligne de raison, un objectif, un ordre qui n'y étaient absolument pas. La mythologie de l'histoire est en général si agréable pour l'ego du sujet qu'il l'accepte dans un silence «modeste», ce qui équivaut pour lui à reconnaître que la mythologie a sa valeur; puis il commence à y croire.

L'autre danger de la mythologie est qu'elle porte en elle l'image du «génie au travail», qui implique à tort une logique bien définie et des actions planifiées. Du coup, il lui est encore plus difficile de se libérer d'une approche structurée. Cette raison suffit à elle seule à nous inciter à prendre la mythologie pour ce qu'elle est.

L'histoire du Congrès du «Back of the Yards» de Chicago se lit comme suit: «Venus de leurs taudis, des bars, des églises, des syndicats et même du parti socialiste et du parti communiste, on vit se regrouper des associations d'hommes d'affaires du quartier, des membres de la Légion américaine, et aussi l'évêque catholique de Chicago, Bernard Sheil. Ils se réunirent le 14 juillet 1939. Le 14 juillet, le jour de la Bastille! Leur jour de la Bastille, qu'ils avaient délibérément et symboliquement choisi pour créer un front commun et ébranler les barricades du chômage, des taudis, de la maladie, de la délinquance et du découragement.»

Voilà ce qu'on lit, alors qu'en réalité le 14 juillet avait été choisi pour une tout autre raison: c'était le seul jour où la grande salle des réunions publiques était disponible, où les syndicats n'avaient aucune réunion prévue, le jour qui semblait convenir le mieux à la plupart des prêtres et où l'évêque se trouvait libre. A aucun moment l'idée de la prise de la Bastille ne nous était venue à l'esprit.

A la conférence de presse qui précédait la convention, un reporter me demanda: «Ne pensez-vous pas que ce soit un peu trop révolutionnaire que de choisir le jour de la prise de la Bastille pour la tenue de votre première convention?» Je tâchai de dissimuler ma surprise et sautai sur l'occasion: «Fantastique, pensai-je, quel paravent!» et je répondis: «C'est tout à fait le jour qui convient et c'est bien la raison pour laquelle nous l'avons choisi.»

Je mis rapidement au courant tous les orateurs que c'était le jour de la prise de la Bastille et ce fut le leitmotiv de presque tous les discours. L'histoire l'enregistra comme une tactique calculée et planifiée.

Je me rendis vraiment compte de la différence entre la réalité et l'histoire, un jour où j'étais en tournée dans une université de l'Est. Deux candidats étaient en train de passer leurs examens écrits pour un doctorat en organisation communautaire et en criminologie. Je réussis à convaincre le président du collège de me donner les questionnaires d'examen. Je répondis aux questions et le directeur de la section me nota. Il savait seulement que j'étais un ami du président. Trois des questions portaient sur la philosophie et les motivations de Saul Alinsky. Les réponses que je donnai à deux des questions s'avérèrent incorrectes. Je ne savais pas ce qu'était ma philosophie, mais eux le savaient.

Je me souviens que lorsque j'organisais le «Back of the Yards», je prenais presque toutes mes décisions de façon intuitive. Mais si on me demandait d'expliquer ce que j'avais fait et pourquoi je l'avais fait, j'essayais d'inventer des raisons qui n'existaient aucunement au moment de l'action. Ce que j'avais fait, je l'avais choisi parce que c'était la chose à faire, la meilleure chose à faire et peut-être la seule chose à faire. Mais comme on me pressait de donner des raisons, il me fallait trouver un échafaudage intellectuel pour toutes mes actions passées; vraiment c'était des rationalisations. Je me souviens encore que les raisons étaient si convaincantes, même pour moi, que je pensais: «Mais bien sûr, ce sont ces raisons qui m'ont poussé à agir, j'aurais quand même dû le savoir.»

La tactique des procurations démarra à Rochester au cours du conflit qui opposa Eastman Kodak et l'organisation du ghetto noir, appelée FIGHT que nous avons aidé à monter. Les problèmes posés dans ce conflit¹ ne nous intéressent pas directement ici, si ce n'est qu'un des vice-présidents de Kodak fut chargé de négocier avec FIGHT et trouva un compromis avec l'organisation. Le chapitre semblait clos. Le premier incident se produisit quand Kodak se mit à renvoyer son vice-président et à dénoncer l'accord qu'il avait conclu. Le conflit reprit, mais si Kodak n'avait pas renvoyé son vice-président, l'affaire se serait terminée là.

Il fallut alors faire face. On allait commencer la bataille, et il devint clair que la stratégie habituelle des manifestations et des affrontements ne marcherait pas. Les immeubles administratifs et le siège central de Kodak se trouvaient bien à Rochester, mais c'est sur les marchés américains et étrangers que se trouvait la véritable vie de Kodak. Les manifestations pouvaient certes causer un réel embarras, mais ce n'était sûrement pas la tactique qui convenait pour forcer Kodak à un accord. Eastman Kodak ne se faisait pas de souci pour Rochester. La

¹ Ceux qui étaient engagés dans la bataille Kodak-FIGHT savaient qu'il n'y avait en réalité qu'un seul problème: "Est-ce que Kodak ou toute autre organisation accepterait de reconnaître FIGHT comme l'agent avec qui négocier, autrement dit reconnaîtrait FIGHT comme le représentant du ghetto noir de Rochester? Une fois que FIGHT fut reconnu comme l'unique agent avec qui négocier le reste suivit. Il fut alors facile d'aborder les autres problèmes, entre autres l'embauche d'un plus grand nombre de Noirs chez Kodak. Cette reconnaissance fit boule de neige. D'autres sociétés acceptèrent de négocier avec FIGHT, en qualité de représentant du ghetto noir de Rochester. Xerox suivit de près Kodak et on aboutit au lancement d'une usine entièrement noire, avec capitaux et personnel noirs, qui prit le nom de FIGHTON et qui opéra en collaboration avec Xerox,

firme pouvait toujours maintenir son image de marque par le simple pouvoir de l'argent. Le point vulnérable de Kodak était ailleurs, dans toute l'Amérique et à l'étranger.

Nous nous mîmes à chercher et à inventer des tactiques appropriées. Nous envisageâmes, un moment, un boycott économique, qui fut immédiatement rejeté car Kodak dominait de façon écrasante le marché de la pellicule-photo. Appeler au boycott? Autant demander aux Américains de ne plus prendre de photos, ce qui bien sûr ne pouvait marcher tant que les bébés continueraient de naître, tant qu'il y aurait des cérémonies de remises de diplômes, des anniversaires, des mariages, des pique-niques, etc. L'idée du boycott nous amena à envisager de faire jouer la loi antitrust Sherman. D'autres idées, toutes aussi irréalistes les unes que les autres, furent envisagées puis repoussées¹.

L'idée des procurations nous vint, pour la première fois, alors que nous cherchions un moyen de pouvoir assister à l'assemblée générale

¹ Le National Observer a appris la semaine dernière que les activistes du mouvement des droits civiques ont mis au point un nouveau plan pour exercer des pressions sur les grosses sociétés de la nation. Ces activistes ont l'intention de lancer des batailles de procurations, dans l'espoir de forcer les administrations de ces grosses sociétés à embaucher davantage de Blancs particulièrement démunis et de Noirs.

«La bataille des procurations de Kodak a donné le feu vert. Cette bataille, qui s'est révélée un véritable succès, a permis à FIGHT de prendre le devant de la scène. Avant la mise au point de cette tactique, il n'existait pratiquement pas de moyens permettant d'exercer des pressions sur la plus grosse affaire internationale de photographie.

« "Ce que pouvait faire FIGHT pour exercer des pressions inquiétait bien peu Kodak. Et ça se comprend, a déclaré Mr Alinsky. Que pouvait bien faire FIGHT? lancer un boycott, c'était courir d'avance à l'échec. Autant demander à la nation tout entière d'arrêter de prendre des photos. Il fallait donc trouver une autre tactique et on a visé la bonne.

« "Nous avons toutes sortes de plans. Nous avons même entendu dire que la reine Élisabeth avait des actions chez Kodak et avons envisagé d'organiser une ronde de piquet autour du palais de Buckingham et le slogan pour ce piquet serait que la relève de la garde était une machination pour encourager la prise de photos. Mais nous n'avions pas le temps de mettre ce plan à exécution ni d'autres plans de ce genre. Il valait mieux consacrer son temps à organiser une campagne qui aurait davantage d'impact."

« L'idée du piquet autour du palais de Buckingham peut sembler comique mais elle est typique des méthodes d'Alinsky. Attirer l'attention et outrager jusqu'à rendre la situation burlesque. Sa philosophie de base, comme il l'a lui-même exposée, est que, puisque les pauvres manquent d'argent et d'autorité pour intimider "la structure du pouvoir", ils doivent utiliser la seule arme dont ils disposent: les gens et la publicité», *The Nouvel Observer*, 17 juillet 1967.

dès actionnaires, juste pour le plaisir de les agacer et de faire parler de nous. Le hasard et la nécessité firent le reste. J'avais récemment accepté des invitations à donner des conférences dans un certain nombre d'universités, de manifestations religieuses, et d'organisations diverses, un peu partout aux États-Unis. Pourquoi ne pas leur parler de FIGHT et de Kodak et demander des procurations? Pourquoi ne pas accepter toutes les invitations, même si cela impliquait 90 jours consécutifs dans 90 endroits différents? Cela ne me coûterait pas un sou puisque, en plus des honoraires, ces organisations prenaient en charge tous les frais de déplacement.

C'est ainsi que l'opération démarra, alors que je n'avais absolument rien de précis ou de bien défini à l'esprit, sinon l'intention de demander aux actionnaires d'Eastman Kodak de donner leurs procurations à l'organisation noire de Rochester ou de venir à l'assemblée générale et de voter en faveur de FIGHT.

On n'avait jamais eu l'idée d'utiliser les procurations, pour conquérir le pouvoir économique au sein même de la société, ou pour faire élire des gens de notre organisation au conseil d'administration. Qu'est-ce que cela pouvait bien me faire d'avoir un ou deux postes au conseil d'administration de Kodak? Du moment que l'opposition avait la majorité, c'est tout ce qui comptait. Les conseils d'administration ne sont-ils pas uniquement les tampons de la direction? A part une poignée d'anciens cadres qui prennent leur retraite au conseil d'administration, les autres ne savent pas reconnaître le haut du bas, ni l'envers de l'endroit.

Notre premier succès, nous le remportâmes à l'issue du discours que j'adressai à la Convention nationale unitarienne, le 3 mai 1967. Je demandais que l'on fit passer une résolution qui donnerait à FIGHT les procurations de leur organisation, et cette résolution fut acceptée. A la vue des réactions de politiciens locaux, je compris que les sénateurs et représentants au Congrès dont le mandat s'achevait, et qui songeaient à leur réélection, ne manqueraient pas de se tourner vers leurs adjoints pour leur demander combien leur district comptait d'unitariens. La tactique des procurations commençait à ressembler à un véritable hold-up politique. Les leaders politiques qui voyaient leurs églises nous signer des procurations n'étaient pas dupes: elles nous donnaient également leurs votes. Cela devenait un problème de pouvoir

politique. Kodak avait bien sûr l'argent, et dans une campagne électorale l'argent sert pour le temps de passage à la télévision, la publicité dans les journaux, les affiches, les rémunérations de ceux qui travaillent dans les comités de réélection du candidat ou pour gagner des supporters. Mais si tout cela ne vous apporte pas des voix, l'argent ne sert à rien en politique. Il était donc évident que les politiciens qui nous apporteraient leur soutien avaient tout à y gagner.

Désormais, on regardait les procurations comme des preuves d'intentions politiques, si elles provenaient d'organisations ayant beaucoup d'adhérents. Les Églises avaient des membres en masse, des électeurs! Cela signifiait publicité, et publicité signifiait à son tour pression sur les candidats politiques et leurs supporters. Nous brandîmes une banderole où nous avions inscrit notre slogan: «Gardez vos sermons, donnez-nous vos procurations», et nous mîmes le cap sur la mer des Églises. Je ne pouvais m'empêcher de noter l'ironie de la situation: les Églises avaient troqué leurs valeurs spirituelles contre des valeurs en bourse, et voilà qu'elles se rachetaient maintenant en faisant don de leurs procurations aux pauvres.

La tension monta. Je n'avais qu'une crainte, c'est que Kodak ne saisisse pas le message. De ma vie je n'ai rencontré aucune firme aussi peu sensible à la chose politique. Je me demandais même s'il faudrait traduire Kodak devant une sous-commission du Sénat pour la réveiller et la faire céder. La mobilisation du soutien politique aurait ainsi préparé le terrain pour deux actions possibles: 1) une réunion de la sous-commission du Sénat où seraient révélées un certain nombre de pratiques de la société; 2) une enquête par les services du ministre de la Justice. Kodak reconsidérerait sa position et traiterait avec nous s'il n'y avait pour elle que la perspective de cette alternative. Je m'étais entendu avec feu Robert Kennedy pour lui faire savoir quand nous serions prêts à démarrer. Au cours de mon entretien avec lui, je découvris qu'il s'engageait sur un plan humain et non politique. Il était indigné par les conditions de vie dans le ghetto de Rochester.

Je commençai à prospecter la nation pour trouver des voies d'attaques. De grandes fondations comme celles de Ford, Rockefeller, Carnegie et d'autres, qui disposaient de gros capitaux, s'engageaient dans des programmes sociaux. Il en était de même des caisses de

retraite des syndicats. J'envisageai de m'adresser à elles: «Si vraiment vous êtes pour le progrès social, comme vous le dites, eh bien! prouvez-le sans que cela vous coûte un sou. Nous ne vous demandons pas un centime, mais donnez à notre organisation les procurations correspondant aux actions que vous détenez.» L'effet de ces procurations ne serait que marginal puisque, à l'inverse de celles des Églises, elles ne représentaient aucun électorat, mais ce n'était pas une raison pour les laisser passer.

D'autres idées commencèrent à germer. J'étais en train de découvrir un nouveau jeu de ballon et ma curiosité me conduisit dans ce grand pays des merveilles qu'est Wall Street, pour y renifler et dénicher d'innombrables occasions. Je ne savais pas où j'allais, mais cela faisait partie de la fascination. Je n'étais pas inquiet. Je savais que le hasard ou la nécessité, ou encore les deux à la fois, finiraient bien par me faire signe: «Hé! par ici!» Et comme je ne paraissais pas le moins du monde inquiet ou préoccupé, on pensait que j'avais un secret et que je menais une campagne machiavéliquement organisée. Personne ne soupçonnait la vérité. Le Los Angeles Times alla même jusqu'à écrire:

La bataille des procurations de Kodak a soulevé de véritables vagues d'inquiétude dans le monde des affaires. Les directeurs de plusieurs grandes sociétés et les représentants de quelques fonds mutuels ont essayé de contacter Alinsky pour le dissuader de mettre à exécution ses autres plans. Un représentant d'une société a déclaré à un reporter: «Quand je lui ai demandé ce qu'il comptait faire ensuite, il m'a répondu qu'il ne le savait pas lui-même. Bien sûr, je ne l'ai pas cru.» Un journaliste demanda à Alinsky ce qu'il comptait faire avec toutes ces procurations, et Alinsky lui répondit: «Pour être franc, je n'en sais rien. J'ai bien des projets, mais vous savez, une chose comme celle-là ouvre des horizons qu'on était loin de soupçonner. Ça va être la fête et une fameuse encore! »

J'étais en terrain complètement inconnu. Il y avait bien eu déjà, dans le passé, des participations à des réunions d'actionnaires, mais juste pour le plaisir de faire du bruit; ce n'était que des jeux de petits trublions dont l'action n'avait pas grande portée. Jamais encore on n'avait organisé une campagne pour utiliser des procurations à des fins sociales et politiques.

Une fois de plus, le bon vieil *establishment* y mit du sien. Les directeurs de sociétés me couraient après. Leurs questions trahissaient

leur angoisse et leur inquiétude, et elles me convainquirent que nous tenions le rasoir qui déchirerait le rideau d'or derrière lequel le secteur privé se retranchait pour fuir ses responsabilités publiques. Les revues du monde des affaires y ajoutèrent leurs attaques virulentes et renforcèrent encore mes convictions¹. Dans toutes mes guerres contre *l'establishment*, je ne l'avais jamais senti aussi nerveux. Je savais qu'il y avait de la dynamite dans cette frayeur des procurations. Mais où? Et ce «où» signifiait «comment?».

Comme j'errais dans cette jungle, cherchant un fil conducteur, je commençai à remarquer certaines choses. Dupont possède un bon morceau de Kodak, cette société-là aussi, celle-ci encore. Quant aux fonds mutuels, ils ont plus de 60 milliards de dollars d'actions, et ces holdings incluent Kodak. Après tout, les mutuelles ont aussi des réunions annuelles et des procurations. Supposons que nous ayons des procurations dans chaque société en Amérique et que nous luttons contre la société X. Une autre supposition: nous avons des procurations dans les diverses sociétés qui détiennent des actions chez X, et des procurations dans toutes les autres sociétés qui détiennent des actions dans celles qui ont des actions chez X.

Je faisais vite une indigestion de toutes les possibilités qui se présentaient. On pouvait faire monter et descendre la température de Wall Street à volonté. On pouvait par exemple se rendre à la société Z, leur faire voir les procurations d'actions de leur société et leur faire remarquer, comme cela, en passant, qu'on n'était pas satisfait de leur politique, mais qu'on était prêt à laisser passer (pour le moment) à condition qu'ils consentent à utiliser leurs actions pour exercer des pressions sur la société Q, juste pour influencer la société X elle-

¹ L'événement probablement le plus mémorable de la saison a eu lieu à Flemington (N. J.) où la compagnie Kodak tenait mardi sa réunion annuelle ... Coïncidence ou pas, toujours est-il que les actions Kodak qui généralement tiennent le haut du pavé en bourse ont brusquement fait une chute de six points ... C'est en faisant des affaires et uniquement des affaires que les sociétés servent le mieux leurs actionnaires et leurs communautés ... Alinsky a été décrit dans l'organe de la plus grande communauté de Musulmans noirs, *Muhammad vous parle*, comme "un des plus grands sociologues et criminalistes au monde ..." Pour Kodak et l'industrie américaine il est grand temps de mettre un terme à ce petit jeu qui consiste à "tendre l'autre joue". L'administration des grandes sociétés ne peut se permettre d'oublier quelles sont leurs obligations prioritaires et où elles résident» («Who's Out of Focus?») (Qui est à côté de la plaque?), *Barron's National Business and Financial Weekly*, 1er mai 1967).

même. Vous pouvez faire monter et descendre le thermomètre. Dans tous les cas, c'est l'intérêt de la société de suivre ce que vous lui demandez de faire, d'autant plus qu'elles se haïssent toutes les unes les autres. C'est ce que j'appellerais le jiu-jitsu des sociétés.

Récemment, je me trouvais à un déjeuner-débat qui réunissait un certain nombre de présidents de grandes sociétés, et l'un d'eux me dit qu'il craignait fort que je ne voie uniquement les choses sous l'angle du pouvoir, au lieu de les voir sous l'angle de la raison et de la bonne volonté. Je lui répliquai que lorsque lui-même et sa société regarderaient les autres sociétés sous l'angle de la raison, de la bonne volonté et de la coopération, au lieu de les prendre au collet, ce jour-là je poursuivrais volontiers la conversation. Le sujet fut immédiatement abandonné.

Les procurations représentaient l'instrument clé pour faire participer la classe moyenne, mais la question était de savoir comment l'organiser. L'imagination avait joué son rôle, c'était maintenant au tour du hasard et de la nécessité d'entrer en scène. Je me trouvais en train de répéter: «Hasard, hasard, où diable es-tu donc?»

Enfin, il se présenta! Le *Los Angeles Times* eut en première page un article sur la tactique des procurations. Bientôt, nous fûmes submergés de courrier, y compris des sacs entiers de procurations de diverses sociétés. Un correspondant nous écrivait: «J'ai dix mille dollars à investir. Quelles actions me conseillez-vous d'acheter? Quelles procurations cherchez-vous plus particulièrement? Devrais-je acheter du Dow Chemical?» Mais deux lettres, les plus importantes, nous apportèrent cet imprévu qui allait nous indiquer la voie à suivre. Dans la première on lisait: «Veuillez trouver ci-jointes mes procurations. Je me demande si vous avez reçu des procurations des gens de mon quartier. Si oui, j'apprécierais beaucoup que vous me fassiez parvenir leurs noms et leurs adresses, afin que je puisse organiser une réunion à domicile et mettre sur pied l'Association des procurations pour le peuple, de la vallée de San Fernando.» Dans la deuxième lettre, on lisait: «Je suis entièrement pour vous, mais je ne vois pas pourquoi vous auriez le droit de décider seuls quelle société attaquer. Après tout, ce sont nos procurations et nous aimerions avoir notre mot à dire. Nous ne voyons pas non plus pourquoi nous n'irions pas nous-mêmes aux réunions des conseils d'administration avec nos procurations, en

étant bien sûr organisés et en sachant ce que nous voulons. Mais nous voudrions y aller nous-mêmes.»

Ce sont ces deux lettres qui enfoncèrent la porte. Comment n'y avais-je pas pensé plus tôt? Pendant des années je n'avais fait que répéter: le pouvoir appartient au peuple. Comment avais-je pu être aussi stupide? Enfin, j'y étais! Tous les ans, Eastman Kodak organisait un cirque à Flemington (New Jersey): une douzaine de bus transportaient les actionnaires, aux frais de la compagnie, à une salle des fêtes d'école publique; c'était un jour de congé payé, avec un déjeuner gratuit, mauvais comme tout. On poussait la chansonnette du *Sieg Heil* puis on retournait à Rochester. Au lieu de cela, on pouvait leur faire tenir leur réunion à Newark ou Jersey City dans la salle des fêtes, ou en plein air à Atlantic City, où des milliers et des milliers de porteurs de procurations pourraient participer à la réunion. Le Yankee Stadium ou le Soldier Field de Chicago auraient été encore mieux, mais de très nombreuses sociétés américaines sont enracinées dans leurs sanctuaires bien gardés du New Jersey et du Delaware, et elles n'accepteraient jamais de tenir leurs réunions ailleurs que dans ces États.

Examinons un peu ce qui se passerait si Flemington, avec son unique hôtel et ses deux motels, devait soudain faire face à une invasion de cinquante mille actionnaires. L'État ferait-il appel à la Garde nationale pour empêcher les actionnaires de tenir leur réunion annuelle? Il ne faut pas oublier que ces actionnaires ne sont pas des hippies mais de bons citoyens américains, dans le sens le plus conservateur: des actionnaires. Que voulez-vous de plus américain que cela?

Imaginons un peu la situation suivante: soixante-quinze mille personnes votent «non» et quelqu'un monte à la tribune et déclare: «Au nom de la majorité des procurations recueillies par la direction, je vote "oui"», et les «oui» l'emportent. Je doute fort que la direction oserait s'exposer de cette façon.

Mais la véritable importance de ces lettres était qu'elles indiquaient une voie pour l'organisation de la classe moyenne. Elle représente la vaste majorité des Américains, qui se sentent perdus dans ce gigantesque système économique des firmes et ne savent vers qui ou vers quoi aller. Ils ont commencé à tourner le dos à l'Amérique, à abdiquer en tant que citoyens. Ils justifient leur attitude en se disant qu'après tout le gouvernement et les pouvoirs publics assumeront les

responsabilités. Ils ressemblent aux non-possédants qui, inorganisés et sans pouvoir, abdiquent et se retirent dans leur triste environnement. Les procurations peuvent déclencher le mécanisme par lequel la classe moyenne se mettra à s'organiser, et une fois organisée elle refera son entrée dans l'arène politique. Une fois organisée autour des procurations, la classe moyenne aura une raison de s'informer sur les pratiques des sociétés, tant dans le pays qu'à l'étranger, et de les analyser, parce que désormais elle peut faire quelque chose pour y remédier.

Ces opérations engendreront même des bénéfices marginaux. Les déplacements aux réunions des actionnaires apporteront une certaine chaleur dans la grisaille de leur vie de banlieue, un semblant d'aventure, et aideront également à surmonter le fossé des générations. car les parents comme les enfants s'uniront dans la bataille contre le Pentagone et les sociétés.

Les procurations peuvent s'avérer être le chemin qui conduit au Pentagone. Le général MacArthur dans son discours d'adieu au Congrès s'arrêta en court de chemin quand il déclara: «Les généraux ne meurent jamais. Ils passent.» Il aurait dû ajouter: «Chez Lockheed, Boeing, General Dynamics et dans d'autres sociétés.» Deux années avant de prendre sa retraite, un général est déjà très occupé à prospecter et à préparer son pantoufage dans le sanctuaire des affaires.

On peut imaginer la scène. Un général informe le directeur d'une grosse société que le Pentagone envisage de lui passer une commande de cinquante millions de dollars de gaz toxique, de napalm, de défoliants et de tous ces divers produits extraordinaires que nous exportons pour le bienfait de l'humanité. Au lieu d'une réaction de gratitude et d'un: «Mon Général, nous serions très heureux de discuter avec vous de votre avenir, dès que vous envisagerez de prendre votre retraite», il se heurte à un: «Écoutez mon Général, j'apprécie que vous ayez pensé à nous pour ce contrat, mais nous avons une assemblée générale le mois prochain, et Dieu sait quel branle-bas provoqueraient nos quelques milliers d'actionnaires s'ils avaient vent du contrat. Je préfère ne pas y penser. Et il nous serait certainement très difficile de ne pas en parler. Enchanté d'avoir fait votre connaissance ...»

Qu'est-ce qui se passe? Le général réalise d'abord que les sociétés sont en train de se retirer de la scène de la guerre. Il réalise aussi que

si des milliers d'actionnaires s'opposent à ce genre de contrat, cela signifie des milliers de citoyens américains, non des hippies aux cheveux longs, non des trouble-fête, non des rouges, mais de bons Américains, américains à deux cents pour cent. On pourrait alors commencer à interpellier cette espèce, standard dit-on, que l'on trouve au Pentagone.

L'étape suivante consistera à obtenir par ordinateur: 1) le décompte de toutes les actions de n'importe quelle société; 2) le décompte de toutes les actions des sociétés qui détiennent des parts dans la société choisie pour cible; 3) le décompte des procurations individuelles dans la société cible et dans celles qui ont des parts chez elle. Il sera nécessaire de tenir un dossier confidentiel des procurations des particuliers, car les gens ne voudraient sûrement pas que leurs voisins sachent le nombre de parts qu'ils détiennent dans telle ou telle société.

On pourrait envisager la mise sur pied d'une organisation à l'échelle nationale, qui serait prise en charge par moi ou par d'autres. Le siège central pourrait être à Chicago ou à New York ou dans les deux endroits. Le bureau de New York pourrait se charger de toutes les opérations d'informatique, tandis que celui de Chicago servirait de quartier général à tout un réseau d'organiseurs, qui se déplaceraient d'une communauté à l'autre, de la vallée de San Fernando à Baltimore. Ils seraient là pour répondre aux intérêts et aux besoins des communautés de banlieues, et mettraient leur expérience au service de ces groupes pour former des organisateurs bénévoles, chargés de continuer le travail. Les organisateurs professionnels approcheraient les communautés locales avec une seule idée en tête: voir démarrer une organisation qui s'appuie sur la classe moyenne. La tactique des procurations servirait de dénominateur commun à toutes ces organisations, et chaque groupe pourrait mobiliser la population locale autour de problèmes les intéressant directement. Ils pourraient démarrer, par exemple, en mettant sur pied des groupes d'études pour analyser les politiques des sociétés, pour faire des recommandations en ce qui concerne le choix des sociétés cibles et pour élire un de leurs représentants au conseil national. Le conseil national serait responsable du choix des sociétés cibles, des problèmes à résoudre et des politiques à appliquer. Les divers représentants au conseil national seraient également responsables du recrutement des membres de leurs propres organisations locales, pour participer aux réunions annuelles

d'actionnaires. Des organisations de consommateurs, des Églises et autres organisations seraient également représentées au conseil national. Elles pourraient apporter les avis précieux de leurs experts aussi bien que le soutien de leurs propres membres.

Il ne faut pas perdre de vue que l'objectif de la méthode des procurations n'est pas simplement un pouvoir qui doit permettre de réformer notre système économique libéral, mais représente un mécanisme foudroyant de mise en place d'une organisation de la classe moyenne, qui pourrait mettre le feu à d'autres fusées sur la scène politique, tant aux élections locales qu'à celles du Congrès. Une fois que les gens seront organisés, ils continueront d'avancer en passant d'un problème à l'autre. Le pouvoir du peuple est l'objectif réel; les procurations ne sont qu'un moyen pour y parvenir.

L'ensemble de cette opération nécessitera une collecte de fonds, pour alimenter le budget sans lequel rien ne se ferait. Beaucoup déjà ont proposé volontairement leur temps et leur argent, mais la collecte de fonds elle-même ne sera pas chose facile, puisque les sociétés et les fondations sont à exclure d'avance. D'autre part, ces contributions ne viendraient pas en déduction d'impôts.

Il faut s'attendre à ce que les sociétés ripostent en montrant aux actionnaires que les programmes de prévention contre la pollution, et le rejet des contrats de guerre, et les autres exigences des actionnaires, auront pour conséquence une diminution de la valeur de leurs dividendes. Mais, entre-temps, les actionnaires seront si satisfaits de donner tellement de signification à leurs campagnes que cela leur paraîtra plus important qu'une réduction de leurs dividendes.

Les sociétés opéreront des changements dans leurs contributions d'actions aux universités; on sait déjà qu'à Rochester, seule la direction de Kodak a pouvoir sur la gestion des actions Kodak possédées par l'université, ce qui représente d'ailleurs une question juridique intéressante. Voilà quelques-unes des possibilités et quelques-uns des problèmes que présente l'opération des procurations sur la scène américaine. Cela peut marquer le début d'un nouveau style de lutte, sur les campus, contre les administrations universitaires, à travers leurs portefeuilles d'actions. Le 12 mai 1970, le conseil d'administration de l'université de Stanford a voté, pour ses vingt-quatre mille parts de General Motors, en faveur de la direction de la

firme, sans tenir compte des propositions des étudiants qui voulaient utiliser les procurations contre la direction. La même chose s'est produite à l'université de Californie avec cent mille parts, à celle du Texas, avec soixante six mille parts, à Harvard avec deux cent quatre-vingt-sept mille parts et à l'Institut technologique de Massachusetts avec deux cent quatre-vingt-onze mille parts. Les exceptions ont été l'université de Pennsylvanie et le collège d'Antioche, où respectivement vingt-neuf mille et mille parts furent utilisées dans le sens d'une proposition défendue par les étudiants.

On parle de «programmes valables» pour les facultés. Quoi de plus éducatif pour des étudiants que d'entreprendre une étude sur les politiques des sociétés américaines et de participer aux réunions des actionnaires en utilisant les procurations des universités? Pendant des années, les universités se sont, sans réticence, engagées dans des programmes de lutte contre la pauvreté, mais dès qu'il s'agit de faire une recherche sur les sociétés, elles se dérobent. Je soutiens que les compagnies américaines sont des bas-fonds spirituels et que leur arrogance plus que toute autre chose menace l'avenir de notre société libre. Les campus universitaires devraient dès maintenant se lancer dans cette bataille.

M'engager dans cette lutte signifie pour moi quitter, après trente ans, l'organisation de l'Industrial Areas Foundation que j'ai moi-même mise sur pied. Ce qui se passera probablement, c'est que d'autres s'adonneront à plein temps à ces campagnes et que, pour ma part, je me consacrerai entièrement au lancement et à la mise sur pied de cette nouvelle organisation. Mais si, après ce que nous venons de voir, on n'a pas encore compris que le lancement des «Procurations pour le peuple» se fera d'une façon imprévisible, naîtra du hasard, de la nécessité et de l'imagination, alors, auteur et lecteur nous avons perdu notre temps en relatant et en lisant cela.

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.

Ce qui nous attend

L'organisation pour l'action va, dans les dix années qui viennent, se concentrer sur la classe moyenne blanche des États-Unis. C'est là que se trouve le pouvoir. Quand les trois quarts de la population s'identifient à la classe moyenne et, de par le statut économique, lui appartiennent, il est bien évident que c'est son action ou son manque d'action qui déterminera la direction du changement. De larges portions de la classe moyenne, celles qui représentent la majorité silencieuse, doivent être mises en branle. Comme le silence et l'abdication, l'action et l'articulation vont de pair.

Nous commençons un peu tard à comprendre que même si toutes les catégories sociales à faible revenu étaient organisées et si les Noirs, les Porto-Ricains, les Mexicains Américains et les pauvres des Appalaches étaient tous, par quelque miracle d'un génie de l'organisation, rassemblés en une coalition, **cela ne suffirait pas pour introduire les changements fondamentaux nécessaires**. Elle devrait faire ce que font toutes les organisations minoritaires, les petites nations, les syndicats ouvriers, les partis politiques, bref, tout ce qui est minoritaire: **se trouver des alliés**. La réalité du pouvoir n'offre aucune autre solution.

Les seuls alliés potentiels des pauvres d'Amérique se trouvent dans les diverses couches organisées de la classe moyenne. Nous l'avons bien vu quand les ouvriers agricoles immigrants de Cesar Chavez¹ se sont tournés vers la classe moyenne, l'appelant à boycotter

¹ Porte-parole et organisateur des ouvriers agricoles immigrés, pour la plupart mexicains, qui travaillent dans les vignobles en Californie. Pour attirer l'attention du public sur les conditions de travail et de vie et la misère morale de ces ouvriers agricoles, Chavez a lancé à travers la nation entière un appel au boycott du raisin. Ce boycott est encore partiellement et périodiquement effectif (NdT).

le raisin. Dans la lutte contre Eastman Kodak, les Noirs de Rochester se tournèrent vers la classe moyenne, en demandant à ses membres d'utiliser leurs procurations.

Les activistes et les radicaux de nos campus universitaires et d'ailleurs, ceux qui veulent que les choses changent, doivent opérer un revirement complet de leur attitude. A de rares exceptions près, nos activistes et nos radicaux sont des produits de la classe moyenne et se rebellent contre elle. Tout rebelle doit attaquer les forteresses du pouvoir au sein de sa société. Nos rebelles ont avec mépris rejeté les valeurs et le style de vie de la classe moyenne. Ils la disent matérialiste, décadente, bourgeoise, dégénérée, impérialiste, belliqueuse, brute et corrompue. Et ils ont raison; mais nous devons démarrer là où nous sommes, si nous voulons rassembler le pouvoir nécessaire qui permettra d'introduire des changements. Le pouvoir et le peuple se trouvent dans la majorité dominante qu'est la classe moyenne. Par conséquent, pour un activiste, renier son passé est une action toute gratuite qui ne peut rien résoudre. Il doit au contraire prendre conscience de la valeur sans prix de l'expérience qu'il a de la classe moyenne. Son appartenance à cette classe, la connaissance qu'il a de ses valeurs et de ses problèmes, est inestimable s'il veut organiser son propre peuple. C'est un contexte qui lui est familier; il doit faire un retour en arrière pour essayer de comprendre le style «classe-moyenne». Il a désormais une raison qui le pousse à savoir, car, s'il veut organiser, il ne peut se permettre d'être ignorant. La connaissance lui est indispensable, s'il veut communiquer de façon efficace, appliquer les tactiques qui conviennent et mobiliser la communauté autour des problèmes qui intéressent ses membres. Il se mettra alors à regarder ses parents, leurs amis, leurs façons de vivre, d'un œil nouveau. Au lieu de les rejeter comme un adolescent en révolte, il se mettra à les disséquer et à analyser cette façon de vivre comme jamais encore il ne l'avait fait. Il comprendra qu'il ne faut pas rejeter davantage ce qui est «vieux jeu», mais qu'il doit, au contraire, pour lancer l'action, adopter une approche elle-même assez «vieux jeu». En se tournant vers la classe moyenne en qualité d'organisateur, il découvrira que chaque chose prend un sens nouveau. Il apprendra qu'une tactique, qui sort du cadre de l'expérience des gens, ne sert qu'à créer la confusion et des antagonismes. Il commencera à comprendre

pourquoi l'ancienne génération a une définition différente des valeurs: pour elle, le privilège de l'expérience universitaire signifie quelque chose de différent, et c'est pour cette raison qu'ils réagissent comme ils le font aux tactiques que les étudiants utilisent dans leurs manifestations. Il commencera à comprendre ce que la police représente à leurs yeux, il découvrira leur langage et, ce faisant, abandonnera le vocabulaire rhétorique du genre: «espèce de cochon». Au lieu de tout rejeter, il cherchera des ponts pour réduire les écarts entre les générations et entre leurs valeurs. Il sentira opportunément la nature du comportement de la classe moyenne, ses réticences à l'égard de toute grossièreté ou de tout ce qui est agression, insulte et manque de respect. Tout ceci, et plus encore, doit être pleinement saisi et utilisé pour **«radicaliser» la classe moyenne.**

On peut grosso modo répartir la classe moyenne en trois groupes: la classe inférieure avec une fourchette de revenus annuels se situant entre 6000 et 11000 dollars, le milieu de la classe moyenne avec des salaires de 12000 à 20000 dollars, et la classe moyenne supérieure avec des revenus allant de 20000 à 35000 dollars. Il y a des différences de culture très nettes entre la classe moyenne inférieure et le reste de la classe moyenne. La classe moyenne inférieure compte des gens qui ont lutté toute leur vie pour posséder le peu qu'ils ont.

A quelques exceptions près, comme les maîtres d'école ou les professeurs du secondaire, ils ne sont jamais allés au-delà de l'enseignement secondaire. **La réussite matérielle, l'avancement, la sécurité sont pour eux des valeurs.** Ils se sont donné pour objectifs d'acquérir une maison, une voiture, une télévision couleur et un cercle d'amis. Leur vie, ce sont des rêves à quatre-vingt-dix pour cent irréalisés. Pour échapper à leurs frustrations, ils s'accrochent au dernier espoir que leurs enfants iront à l'université et réaliseront les rêves qu'ils n'ont pu, eux, réaliser. Ce sont des gens habités par la peur et qui se sentent menacés de toutes parts: le cauchemar d'une retraite imminente et de la vieillesse, avec pour seul moyen de subsistance une sécurité sociale grignotée par l'inflation; le chômage suspendu au-dessus de la tête comme une épée de Damoclès; la concurrence de plus en plus âpre pour obtenir du travail, avec le déferlement, sur le marché, de la main d'œuvre noire, sans compter la crainte du Noir à cause des différences de culture; le coût exorbitant d'une longue maladie; la peur de voir débarquer dans leur quartier une famille de gens de couleur, avec la dévaluation, immédiate que cela implique

pour leur maison. Ils sont assiégés par les impôts sur le revenu, sur la nourriture, sur la propriété, sur la voiture et ceci à tous les niveaux, ville, état, nation. Ayant acheté à crédit pour se valoriser, ils ont du mal à faire face aux traites, sans parler du coût quotidien de la vie. Victimes des réclames publicitaires qui trompent les gens sur la nourriture et les produits pharmaceutiques, ils entendent, entre deux réclames, une commission sénatoriale leur prouver qu'acheter ces produits c'est gaspiller l'argent durement gagné. Leurs difficultés financières permanentes sont le résultat d'accidents contre lesquels ils se croyaient prémunis. Ils apprennent aussi que le chantage le plus éloquent de notre temps est celui des compagnies d'assurances. Leurs plaisirs sont simples: cultiver un minuscule carré de jardin derrière leur maison, avoir un bungalow ou une bicoque dans un de ces quartiers de banlieue ennuyeux à mourir; faire une promenade à la campagne le dimanche; prendre un repas hebdomadaire dans un Howard Johnson's¹ quelconque. Cette classe comprend ceux qu'on appelle «les casques durs²», les maîtres d'école, beaucoup de petits fonctionnaires, des mécaniciens, électriciens, concierges et ouvriers spécialisés.

A leurs yeux, les pauvres au chômage sont des parasites qui bénéficient des programmes publics de toutes sortes, qu'ils financent, eux, les travailleurs, le «public». Ils voient les pauvres bénéficier également de dispenses de droits d'inscription ou de bourses d'études, alors qu'eux-mêmes ne remplissaient pas les conditions pour obtenir une aide financière qui leur eût permis d'aller en faculté. Leur amertume est encore aggravée par le fait qu'ils paient des impôts pour ces universités, pour des services publics qui se multiplient, la police, les pompiers, la santé publique et autres programmes d'assistance au chômage. Ils entendent les pauvres réclamer l'aide sociale comme un dû. A leurs yeux, c'est une injustice et même une insulte.

Cherchant à trouver un sens à leur vie, ils se réfugient dans un chauvinisme extrême et deviennent les défenseurs de la foi dans

¹ Une des nombreuses chaînes de restaurant-hôtel qui longent, les autoroutes américaines. Le Howard Johnson's se trouve généralement à l'entrée d'une ville et se reconnaît à son toit rouge et à sa tourelle. Sa cuisine et son décor sont typiquement américains, toutefois à un niveau au-dessus des innombrables cafétérias où l'on sert les hamburgers et les poulets frits (NdT).

² Hard hats, dénomination des ouvriers qui ont besoin d'un casque pour travailler sur les chantiers, constructions, etc. (NdT).

l'Amérique. Ils vont même jusqu'à trouver des explications à leur existence mesquine de frustrés: «C'est la menace des rouges.» Ils ne se contentent pas d'être les meilleurs défenseurs de la loi et de l'ordre, mais ils sont encore les victimes toutes prêtes de démagogues comme Wallace, de la société John Birch, et des rengaines de la menace rouge.

Insécurisés dans un monde qui change si vite, ils s'accrochent à des points fixes illusoire qui leur paraissent réels. Quand ils vous parlent, ils essaient de vous épingle: «Ce n'est pas que je veuille vous pousser. à discuter, mais dites-moi seulement ce que notre drapeau signifie pour vous»; et encore: «Que pensez-vous de ces fainéants dans les universités, qui n'ont jamais travaillé de leur vie?» Ils utilisent des qualificatifs très révélateurs, comme «agitateurs du dehors», «trublions» et autres questions du genre: «Quand avez-vous battu votre femme pour la dernière fois?»

D'autre part, ils voient le milieu de la classe moyenne et la classe moyenne supérieure prendre des positions libérales, démocratiques, dans le vent, et attaquer la bigoterie de l'ouvrier pauvre. Ils voient qu'au-dessus d'eux le reste de la classe moyenne se soustrait, par toutes sortes de combines, à leur part d'impôts et ils pensent qu'eux, moins riches, doivent payer à la place.

Ils voient aussi que le Sénat américain est composé d'un tiers de millionnaires et, pour le reste, à peu d'exceptions près, de gens très fortunés. Le projet de loi qui exige la publication des situations de fortune des sénateurs, (qu'on appelle, c'est symptomatique, «projet de loi 1993», car c'est sans doute l'année où il sera voté) est «à l'étude», Ils se disent en eux-mêmes que «le gouvernement représente la classe supérieure mais sûrement pas nous».

Beaucoup de gens de la classe inférieure sont des membres des syndicats ouvriers, d'Églises, de clubs de boules, de fraternités et d'organisations ethniques. Ce sont des gens et des organisations avec lesquels il faut compter, avec lesquels il faut travailler avec respect, compréhension et sympathie, comme avec toute autre portion de la population.

Les rejeter, ce serait les perdre par négligence. Ils ne diminueront pas, ils ne disparaîtront pas. Pas moyen ici de tourner le bouton pour changer de chaîne. C'est ce que vous faites dans vos rêves de monde radicalisé; mais rien à faire; ils sont bien là, en chair et en os, et ils resteront. Si nous ne faisons rien pour les gagner à notre cause, les

Wallace et Spiro-Nixon, eux, le feront et, ne vous y trompez pas, si la voix est celle d'Agnew, les paroles de méchanceté vengeresse sont bien de Nixon. Il n'y a jamais eu de vice-président qui n'ait fidèlement servi son président en s'en faisant le fidèle écho, ou qui ne se soit tu.

Rappelez-vous ceci: même si vous ne pouvez pas gagner les gens de la petite classe moyenne à votre cause, il vous faut persuader une partie d'entre eux au moins de se laisser guider là où l'on peut se faire entendre -c'est un minimum-, puis de devenir partie prenante d'accords ponctuels et d'accepter de ne pas s'opposer systématiquement aux changements. Ils ont leur rôle à jouer dans les préliminaires essentiels à la réforme, en comprenant que les voies du passé avec toutes ses promesses ne sont plus valables aujourd'hui, et qu'il faut maintenant aller de l'avant. Même si le but à atteindre n'est pas encore bien défini, il faut les convaincre que l'essentiel c'est de se mettre en route.

Il faut réformer les gens; c'est la seule façon d'éviter qu'ils soient déformés et aliénés, car alors ce serait le désespoir, la dictature et la mort de la liberté. La majorité silencieuse est aujourd'hui amère, blessée, pleine de soupçons, elle se sent rejetée et aux abois. Cet état maladif est, à de nombreux égards, aussi explosif que la crise raciale courante. La peur et le complexe de frustration entretenus par leur impuissance dégénèrent en folie politique; les gens, affolés, n'ont plus alors d'autres recours, pour survivre, que la loi de la jungle. Ces réactions peuvent les conduire soit à un totalitarisme extrême soit au deuxième acte de la révolution américaine.

Les revendications de 1972 seraient les mêmes que celles de 1776: «Pas d'impôts sans représentation.» Pour avoir de vrais représentants, il faudrait que les fonds publics servent aux campagnes électorales pour permettre aux membres de la petite classe moyenne d'accéder à un poste politique. C'est autour de ce thème qu'on pourra la mobiliser, ainsi que des secteurs importants du milieu de la classe moyenne.

Le reste de la classe moyenne, à quelques exceptions près, réside en majorité dans les banlieues où ils vivent dans les illusions d'une certaine fuite. Étant plus éduqués, ils sont encore plus perdus. Rien ne semble avoir de sens pour eux. Ils croyaient réussir, avec un bungalow en duplex dans une banlieue résidentielle, deux voitures, deux télévisions en couleurs, une carte d'adhérent à un club privé, un compte en banque, et des enfants dans des écoles privées puis à l'université. Mais, avec tout cela, ils se rendent compte qu'ils ont

échoué. Beaucoup ont perdu leurs enfants, disparus dans ce qu'on appelle le fossé des générations. Ils ont vu tourner en dérision les valeurs qu'ils tenaient pour sacrées et ils se sont trouvés ridiculisés, mis au rancart comme «vieux jeu» ou comme fossiles témoins d'un monde dépassé. Le monde autour d'eux est entraîné dans une telle frénésie, qu'il les conduit à se réfugier dans un petit univers bien à eux, dans un passé sans existence, dans une sorte de ghetto social; ou alors, il leur faut affronter le présent et se lancer dans l'action. Si quelqu'un veut agir, le dilemme porte sur la manière et sur le lieu, mais la question du moment ne se pose pas car le temps passe, et, de toute évidence, le moment c'est aujourd'hui.

Des transformations profondes et radicales nous attendent. Nous ne pouvons plus continuer à nous débattre au milieu des absurdités nihilistes de notre temps, où rien de ce que nous faisons n'a de sens. Notre environnement nous force à détourner rapidement le regard si nous voulons nous raccrocher à quelque chose de sain. Nous sommes en plein dans l'ère de la pollution et nous creusons notre tombe sous nos poubelles. On nous dit que les eaux sont contaminées par nos propres excréments, les insecticides et les détergents de toutes sortes, mais nous laissons faire sans réagir. Si l'homme avait une once de bon sens, il aurait depuis longtemps proscrit tous les détergents, mis au point des détergents non polluants et construit des machines pour traiter les ordures. Mais, apparemment, nous préférons être des cadavres dans des linceuls bien propres. Nous acceptons de mourir étranglés, mais par un cercle d'air vicié plutôt que par la corde des pendus. Jusqu'à la fin, nous voulons mourir dans une belle chemise blanche. A force d'insecticides nous faisons, à coup sûr, des insectes les héritiers du monde.

Mais de toutes les pollutions qui nous entourent, aucune ne peut se comparer à la pollution politique du Pentagone. Cela va d'une guerre du Vietnam, suicidaire et criminelle à la fois, aux rapports du Pentagone qui n'arrêtent pas de nous rabâcher que dans six mois la guerre sera gagnée -mais ils ne trompent personne, même le plus ignare aura du mal à croire que le nombre de ponts détruits au Vietnam du Nord est supérieur au nombre de ponts existants dans le monde entier- ou d'autres sornettes comme le dénombrement des cadavres ennemis à partir d'un hélicoptère: «OK, Joe, ça fait quinze minutes que nous sommes ici, faisons demi-tour et disons 150 morts.»

Il y a encore la dégradation de notre jeunesse avec les scandales de My Lai, notre mépris des principes que nous avons mis en avant dans les jugements de Nuremberg, et les conditions si atroces dans lesquelles sont placés nos soldats qu'elles les conduisent directement à la drogue, au point que nous nous présentons dans le monde comme la force libératrice de la drogue pour la défense de la liberté. Ce Pentagone, dont le gaspillage économique et la corruption sont en train de conduire directement notre nation à la banqueroute morale et économique, et qui permet à la firme aéronautique Lockheed de placer le quart de sa production dans un village de Géorgie, patrie du sénateur Russel (homme tout puissant dans les répartitions du budget militaire) et de faire ensuite appel aux millions du gouvernement fédéral pour éviter le fiasco. La situation est encore pire dans le district de feu le député Mendel Rivers de la Commission sénatoriale sur les affaires militaires; ce district bénéficie en effet de subventions énormes, de toutes sortes, promises par les sociétés qui recherchent avidement l'or du Pentagone. Notre vice-président lui-même, ce pilier du système, a décrit cette situation d'une façon qu'il croyait amusante mais qui est en réalité tragique aux yeux de n'importe quel Américain, pour qui le mot liberté signifie encore quelque chose:

Le vice-président Agnew a fait l'éloge de Mr Rivers qui, de son propre chef, a pris la défense du «prétendu complexe industriel militaire si décrié» et 1150 personnes, des généraux, des représentants au Congrès et des directeurs de sociétés d'armement l'ont applaudi dans la salle des conférences de l'hôtel Hilton à Washington.

Mr. Agnew a déclaré qu'il voulait mettre un terme à la rumeur infâme et malveillante selon laquelle Charleston, le district de Mr Rivers, est truffé d'installations militaires, et que le sénateur est en train de déplacer le Pentagone en Caroline du Sud, morceau par morceau.

«Si c'était le cas, dit le vice-président, alors Charleston s'enfoncerait dans l'océan sous le poids», et la réponse de Mr Rivers fut: «Je regrette de n'avoir qu'un district à donner à mon pays¹.»

C'est le Pentagone qui fabrique près de 16000 tonnes de gaz toxiques. Dans quel but? Personne ne le sait exactement, mais c'est pour battre le record des génocides. Personne ne se demande à qui

¹ *New York Times*, 13 août 1970.

vont ces contrats, combien ils coûtent, qui reçoit les pots-de-vin. Et maintenant le grand problème est de savoir comment se débarrasser de ces gaz toxiques. Ils se détériorent et menacent de se propager. Le Pentagone nous dit que l'immersion des fûts contenant ces gaz ne présente aucun danger mais que des études sont en cours pour trouver des moyens plus sûrs! Le grand principe américain, selon lequel chaque individu doit assumer personnellement les responsabilités de ses actions, est complètement ignoré: autrement le Pentagone, qui est responsable de la fabrication de ces gaz, devrait les emmagasiner dans ses sous-sols, ou encore puisque notre président -commandant en chef de nos forces armées- est persuadé que 67 tonnes de gaz toxiques au fond de la mer ne présentent aucun danger, on peut se demander pourquoi il ne les a pas fait déverser dans les eaux qui entourent sa propriété de San Clemente. Ces gestes auraient redonné quelque espoir en l'avenir de la nation.

Mais la liste continue, sans qu'on s'achemine le moindre vers quelque chose de raisonnable. L'armée a choisi d'attendre que les débats de la commission présidentielle, chargée de faire une enquête sur la tuerie de Kent State, entrent dans leur phase finale pour annoncer que les mitraillettes M-16 seraient désormais remises à la Garde nationale. On peut être sûr que ce rapport de la commission ne sera pas lu par le président avant son concours de boules du premier de l'An. C'est ce président qui peut regarder du football à la télévision, le jour même de la plus grande marche sur Washington que l'histoire ait vue, le «Moratorium Day¹». Il y a nos généraux et leurs «sous-fifres» scientifiques qui, après nous avoir assurés que les essais atomiques du Nevada ne présentaient aucune menace de radioactivité, viennent de prendre la décision, douze ans plus tard, de condamner plus de 250 miles carrés «contaminés par du plutonium 239 radioactif et dangereux²». Et ces explosions remontent à 1958! Qui peut nous affirmer dans ces conditions que les fûts de gaz toxiques immergés en 1970 ne s'avéreront pas dangereux d'ici dix ou douze ans? On peut tout simplement se demander comment on arrivera alors à condamner 250 miles d'océan Atlantique. On peut supposer que ces mêmes sous-fifres auront pour tâche de se débarrasser des 1500 tonnes de gaz

¹ Fameuse marche sur Washington pour protester contre la guerre au Vietnam (NdT).

² *New York Times*, 21 août 1970.

toxiques stockés sur Okinawa en les faisant transporter sur une autre île.

Ajoutez à cela les rapports quotidiens sur le Cambodge: aujourd'hui nous y sommes, le jour suivant, nous en sommes sortis, nous y revoilà, ah! non cette fois-ci, pas exactement, nous ne faisons que le survoler de nos bombardiers, nous ne nous y enfoncerons pas comme au Vietnam, mais nous ne pouvons sortir du Vietnam sans avoir au préalable consolidé le Cambodge. Aucune solution en vue à toute cette démenche, si ce n'est le commentaire à demi rassurant de la Maison-Blanche: «N'écoutez pas ce que nous disons, mais regardez ce que nous faisons», à demi rassurant, en effet, car aussi bien leurs déclarations que leurs actes suffisent à vous figer d'ahurissement. C'est dans ces moments que vous revient la vieille maxime: «Les dieux commencent par ridiculiser ceux qu'ils veulent détruire.»

Les classes moyennes sont engourdies, désesparées, épouvantées au point d'en être réduites au silence. Elles ne savent pas quoi faire, si toutefois il y a encore quelque chose à faire. **Voilà la tâche du révolutionnaire d'aujourd'hui: souffler sur les braises du désespoir pour en faire jaillir une flamme pour le combat;** leur dire: «Vous ne pouvez pas vous défiler comme tant de ma génération l'ont fait. Regardez nous, nous sommes vos enfants, ne nous abandonnons pas les uns les autres, car alors c'est la fin pour tout le monde. Ensemble nous pouvons changer les choses et arriver à ce que nous voulons. Commençons sur-le-champ, là où nous sommes. Allons-y.»

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: **communiquer les moyens et les tactiques qui donneront aux gens le sentiment qu'ils détiennent les instruments du pouvoir et qu'ils peuvent désormais faire quelque chose.** 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 travail consiste à dénicher les chefs dans ces diverses associations, à identifier les principaux problèmes, à trouver des terrains d'entente, à

exciter leur imagination par des tactiques capables d'introduire, dans la grisaille de leur vie moyenne, un peu d'action et d'aventure.

Les tactiques doivent tenir compte de leur expérience et par conséquent de leur aversion pour tout ce qui est grossier, vulgaire et qui s'apparente au conflit. Il faut démarrer doucement, sans les brusquer ni les effrayer, pour ne pas les détourner définitivement de vous. **Ce sont les réactions de l'opposition qui feront le reste pour durcir et éduquer la classe moyenne.** C'est ce qui se passe constamment. Les tactiques prendront forme au fur et à mesure du déroulement du cycle action-réaction. Tout dépend de nous. Les chances de succès d'une organisation ou d'une action contre la pollution, l'inflation, le Vietnam, la violence, les conflits raciaux, les impôts et autres problèmes, sont entre nos mains. Les tactiques, comme celle des procurations ou d'autres, attendent qu'on les utilise dans l'attaque.

La révolution doit se manifester dans le secteur des sociétés par l'évaluation réaliste que feront ces dernières de la situation du pays. Les sociétés doivent désormais oublier toutes les inepties qu'elles ont pu dire sur le secteur privé. Non seulement parce que les contrats gouvernementaux et les affectations de fonds du gouvernement ont depuis longtemps franchi la ligne de démarcation entre le secteur privé et le secteur public, mais également parce que tous les Américains et toutes les sociétés américaines appartiennent aussi bien au secteur privé qu'au secteur public: «public», en ce sens que nous sommes américains et concernés par le bien-être national. Nous avons tous un double devoir, et les sociétés devraient bien le reconnaître dès maintenant si elles veulent survivre. La pauvreté, la discrimination, la maladie, la criminalité doivent, tout autant que les profits, faire partie de leurs soucis. 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.

Une grande bataille sera lancée sur les prix et les biens de consommation. On s'attaquera notamment à la publicité éhontée et

trompeuse dont le prix exorbitant retombe sur le consommateur. Ce sera tout le peuple contre Madison Avenue, ou «la bataille de Bunkum Hill»,

Établir un calendrier ne serait que pure spéculation, mais l'organisation de la classe moyenne ferait bien d'être aux créneaux pour 1972.

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.

Le grand rêve américain tendu vers les étoiles s'est égaré dans ses plates-bandes. Nous avons oublié d'où nous venons, nous ne savons pas où nous sommes, nous avons peur de la direction que peut-être nous prenons. Effrayés, nous tournons le dos à la merveilleuse aventure qu'est la recherche du bonheur, pour chercher une sécurité tout illusoire dans une société bien ordonnée, stratifiée et divisée en catégories. Pour le monde, le symbole de notre vie, ce sont les galons de nos militaires. Chez nous, de gardiens de nos frères, nous sommes devenus leurs geôliers; c'est dérisoire. Quand les Américains ne peuvent plus voir les étoiles, c'est tragique. Il faut espérer que ces ténèbres précèdent l'aube d'un monde nouveau qui sera beau. Nous ne le verrons que lorsque nous y croirons.

Annexe 1

Bilan d'activités de la NCO en 1972

1. Pratique des agents immobiliers

- Une nouvelle série de contrôles officiels obtenus par l'activité de la NCO.
- Suppression de deux licences d'agents immobiliers pour pratique illégale de leur métier.
- 4500 dollars remboursés à 4 familles par des agents qui les avaient trompées.

2. Éducation

- Construction achevée de 16 nouvelles salles démontables à Von Humboldt.
- Attribution de fonds fédéraux pour la première fois au 6e district (dans le cadre de la lutte antipauvreté). 11 écoles ont ainsi en moyenne 350000 dollars chacune. Les programmes comprennent: lecture pour dyslexiques et malades, activités pour les enfants de langue espagnole, rattrapages en mathématiques, etc.
- Réfectoires refaits à neuf aux écoles Von Humboldt et Sabin.
- Obtenu un réfectoire à l'école de Yates.
- Réfection de fenêtres aux écoles Chase, Kosciuszko et Von Humboldt.
- Obtenu la remise en état de l'école Mitchell: plâtres, plomberie, lambris au sous-sol. Obtenu aussi un équipement de récréation.
- Dans le plan quinquennal du ministère de l'Éducation, la réfection de 20 écoles du 6e district a été avancée de 6 mois. Les avant-projets des architectes, d'abord prévus pour le printemps 1973, sont maintenant achevés, si bien que le chantier peut s'ouvrir dans certaines écoles au début de 1973.

- Obtenu une nouvelle bibliothèque près du carrefour Ashland - Chicago.

3. Assurances

- Obtenu l'accord de 6 compagnies d'assurances pour continuer à couvrir la communauté.

4. Hypothèques

- Les banques locales font maintenant des conventions d'hypothèques valables dans la communauté.
- Réunion mensuelle avec des instances officielles pour examiner les cas de gens de la communauté à qui on a refusé des hypothèques. Jusqu'à présent, 8 personnes ont obtenu des hypothèques précédemment refusées.

5. Conférence nationale

- Organisation d'une conférence nationale de 2 jours sur le logement. 76 villes de 28 États étaient représentées par 1700 délégués.
- Création, à cette conférence, d'un organisme national pour le logement, «National People's Action on Housing».

6. Emploi

La commission «Emploi» de la NCO (Northwest employment development Corporation) a obtenu:

- que 400 personnes de la communauté suivent des stages professionnels;
- que 2500 personnes de la communauté soient embauchées par les industries locales (75 % d'entre elles ont gardé leur emploi);
- que plus de 500 nouveaux emplois soient offerts dans Chicago aux Espagnols de la communauté.

7. Construction de maisons neuves

La commission «Bickerdike redevelopment Corporation» a construit 68 maisons individuelles, toutes vendues à de jeunes foyers, précédemment en location, de la communauté. Projet de 50 à 75 autres maisons en 1973 et construction d'un collectif.

Ceci est le seul programme de construction mené à bon terme, dans le pays, sans recherche de bénéfices.

8. Santé

- Obtenu un centre de santé au carrefour de Division-Western. La construction doit commencer en 1973.
- Obtenu l'accord de l'hôpital Sainte-Marie pour que personne ne soit renvoyé des salles d'urgence.
- Cherché à établir un autre centre de soins dans la communauté.

9. Taudis

- Étudié de près, avec les magistrats de l'État, 6 cas de négligence criminelle chez des propriétaires de taudis. Pour eux, l'inculpation signifie la prison.
- Plus de 115 immeubles dangereux ont été réparés ou détruits du fait de l'action de la communauté.
- 6 réunions, au cours desquelles 56 propriétaires résidant dans d'autres quartiers durent accepter de réparer les propriétés qu'ils ont dans la communauté.
- Plus de 400 habitants de la communauté sont allés témoigner devant le tribunal pour des affaires de logement.

10. Commission « Industrie »

- Établi des plans à longue échéance pour la création de zones industrielles.
- Reçu des subventions du ministère fédéral du Commerce pour la construction d'un centre de service pour l'industrie, le premier de son genre dans le pays.
- Provoqué l'investissement privé de 2 millions de dollars dans le quartier, sauvant ainsi et créant 1 400 emplois.
- Organisé des patrouilles privées de sécurité (pour les 75 membres adhérents) qui ont radicalement diminué les crimes.

11. Renouveau urbain

- Tenu des réunions de sélection des délégués du quartier dans les instances officielles.
- Travaillé à obtenir que tous les points du contre-plan du peuple soient adoptés par les autorités.

12. Occupation des sols

- Les organisations civiques locales et la commission de la NCO surveillent de près toutes les tentatives de transformation de petits îlots dans le quartier.

Elles ont travaillé à empêcher de telles opérations quand elles ne sont pas dans l'intérêt du quartier, en participant activement aux réunions publiques sur ces sujets.

13. Loisir

- Obtenu un nouveau directeur pour Holstein Park.
- Obtenu un équipement neuf pour plusieurs aires de jeux.
- Obtenu l'équipement d'un gymnase à l'école Von Humboldt.
- Obtenu l'équipement d'une aire de jeux à Smith Park.
- Négociation en cours avec le Comité des parcs du district pour obtenir le parc promis dans le secteur Ashland-Courtland.

14. Relations «police-communauté»

- Résultat de l'activité de la NCO: le commissariat de Wood Street a commencé de tenir chaque mercredi soir des réunions en espagnol où les Latins de la communauté peuvent personnellement parler à l'officier avec l'aide d'un interprète.
- 10 nouveaux policiers parlant espagnol ont été affectés au 13e district.

15. Presse

- La NCO continue la publication mensuelle du Northwest Community Observer, relatant les nouvelles des Églises, des clubs, des groupes civiques et des actions menées par la NCO pour le quartier.

16. Formation d'animateurs

- Des stagiaires de France, de Colombie, d'Australie, de Panama ont séjourné à la NCO.
- La NCO est un lieu de stage pour la «National People's Action on Housing».
- La NCO est un lieu de stage pour le séminaire McCormick, pour North Central College, pour l'université de Chicago, pour le Centre de formation aux problèmes urbains.
- Actuellement, 12 stagiaires sont à la NCO dont 4 Allemands et 1 Hollandais.

Annexe 2

Programme de formation de l'école de Shel Trapp en 1973

Les stagiaires seront placés dans un centre social ou une paroisse où un travailleur social ayant suffisamment d'expérience pourra suivre leur travail au jour le jour. Ils se retrouveront en groupe une fois par semaine.

Réflexion sur les principes de base du travail de l'animateur

- Le pouvoir

1. Qui possède le pouvoir aujourd'hui?
2. Comment pouvez-vous récupérer le pouvoir?
3. Le pouvoir échappera-t-il à ses détenteurs?
4. Faut-il préférer l'amour au pouvoir?
5. Le pouvoir en tant que moyen de négocier?
6. Négocier, c'est déjà vaincre.

- Le conflit

1. Pourquoi faut-il se servir du conflit pour provoquer des changements?
2. Dans l'utilisation du conflit, quelles sont les limites à respecter?
3. Le conflit, force de division ou d'unité?
4. Toute ma vie, on m'a appris que le conflit est mauvais, comment je le vois maintenant?

- Les buts

1. Pourquoi viser seulement ce qui est possible?
2. Pourquoi des buts spécifiques?

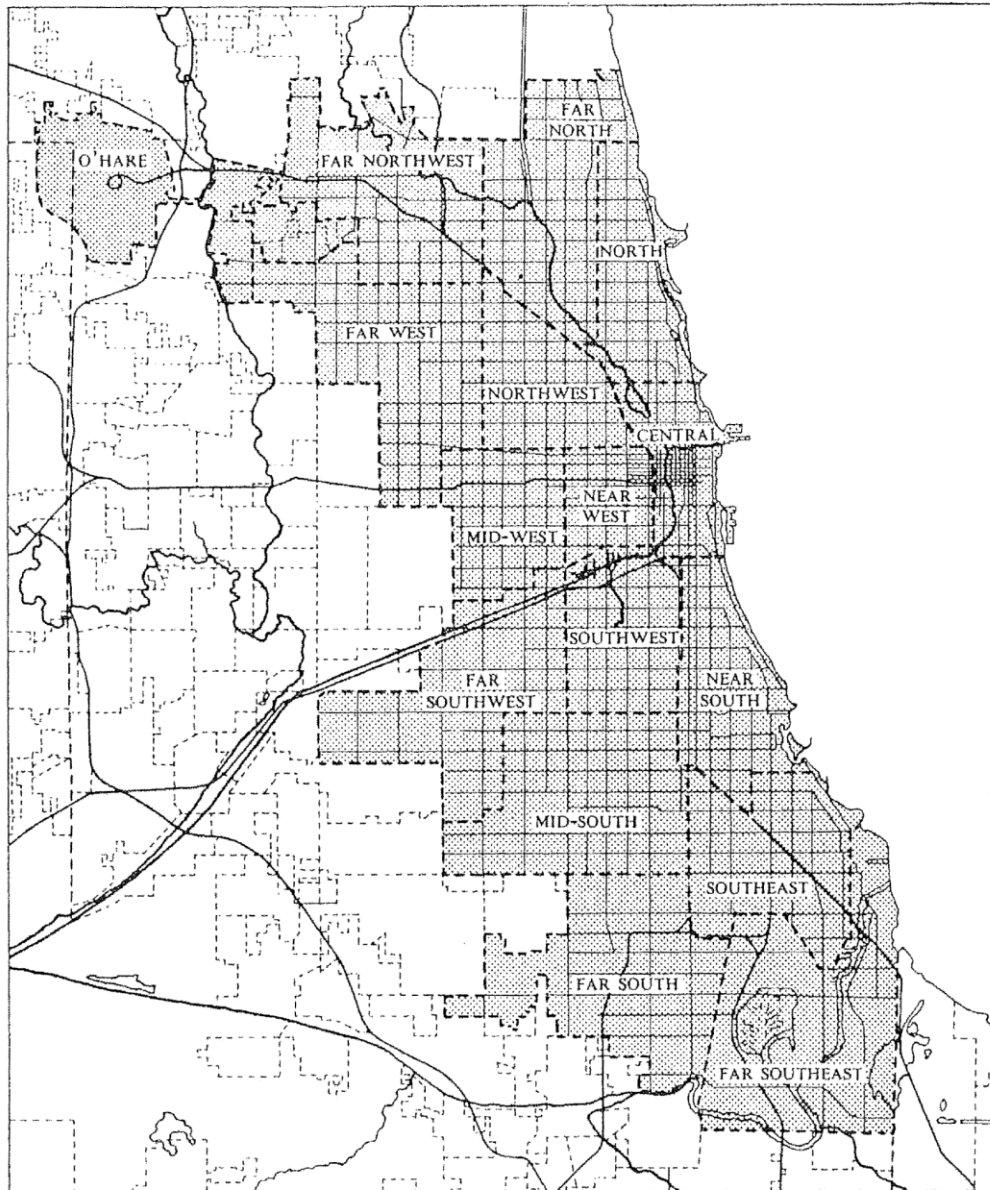
3. Pourquoi des buts immédiats?
4. Comment garder leur fraîcheur à des buts à long terme?
 - Intérêt particulier
 1. Ne peut-on trouver une motivation plus élevée?
 2. Pourquoi commencer par là?
 3. Où cela mène-t-il?
 4. Peut-on dépasser l'intérêt particulier?
 5. Peut-on créer quelque chose à partir de l'intérêt particulier?
 - Autodétermination
 1. Les gens savent-ils vraiment ce qu'ils veulent?
 2. Écouter ce que les gens disent/ sans imposer votre système de valeurs à leurs besoins.
 3. N'y aurait-il pas quelqu'un qui posséderait les réponses pour la communauté?

Pendant cette période, nous aimerions traiter des questions et des peurs fondamentales qui se font jour quand l'individu se trouve placé dans le rôle d'animateur. Mon expérience me dit qu'un stagiaire demeure bloqué tant qu'il ne s'est pas mesuré à ses questions et ses peurs personnelles et qu'il ne les a pas assumées. Nous essaierons de soulever ces questions de façon à ce que le stagiaire puisse les affronter sans se sentir frustré, mais dans un esprit de créativité.

Les sujets, détaillés ci-dessus, sont ceux qu'on aborde le plus souvent dans les conversations avec les stagiaires: il se peut qu'il y ait d'autres questions à ajouter.

Le stage comportera par la suite deux autres périodes au cours desquelles seront abordés les problèmes de base concernant le logement et les techniques à appliquer par l'animateur en ce domaine.

HOUSING TRAINING AND INFORMATION CENTER
4207 WEST DIVISION STREET
CHICAGO, ILLINOIS 6065 J



*Les 16 zones géographiques
du plan de développement de Chicago.*

Table

<i>Présentation</i>	7
<i>Introduction</i>	53
1. POURQUOI CE LIVRE?	67
L'idéologie du changement	73
Distinctions de classes: une trinité	80
2. DES MOYENS ET DES FINS	87
3. UN MOT SUR LE VOCABULAIRE	109
Pouvoir	109
Intérêt personnel	113
Compromis	118
Ego	118
Conflit	120
4. LA FORMATION DE L'ORGANISATEUR	123
Curiosité	131
Irrévérence	132
Imagination	132
Sens de l'humour	133
Pressentiment d'un monde meilleur	134
Une personnalité organisée	135
Un schizophrène politique bien intégré	137
Ego	138
Un esprit libre et ouvert, une relativité politique	138

5. COMMUNICATION	141
6. AU COMMENCEMENT	155
Le pouvoir d'abord, le programme ensuite	160
Justifications	164
Le processus du pouvoir	167
7. TACTIQUES	179
Concurrence	198
Leurs propres pétards	201
En prison	204
L'élément temps dans la tactique	206
Nouvelles et anciennes tactiques	209
8. GENÈSE DE LA TACTIQUE DES PROCURATIONS	213
9. CE QUI NOUS ATTEND	231
ANNEXE 1.	
Bilan d'activités de la NCO en 1972	243
ANNEXE 2.	
Programme de formation de l'école de Shel Trapp en 1973	249
Carte	251

CET OUVRAGE A ÉTÉ COMPOSÉ ET ACHEVÉ D'IMPRIMER PAR
L'IMPRIMERIE FLOCH À MAYENNE (7-82)
D.L. 4e TRIMESTRE 1976. NO 4973-2 (20049)