

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 verveur 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 interpeller: «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 entreteneurs 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 légitime 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 ennuient 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 ensemercer 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 avares 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