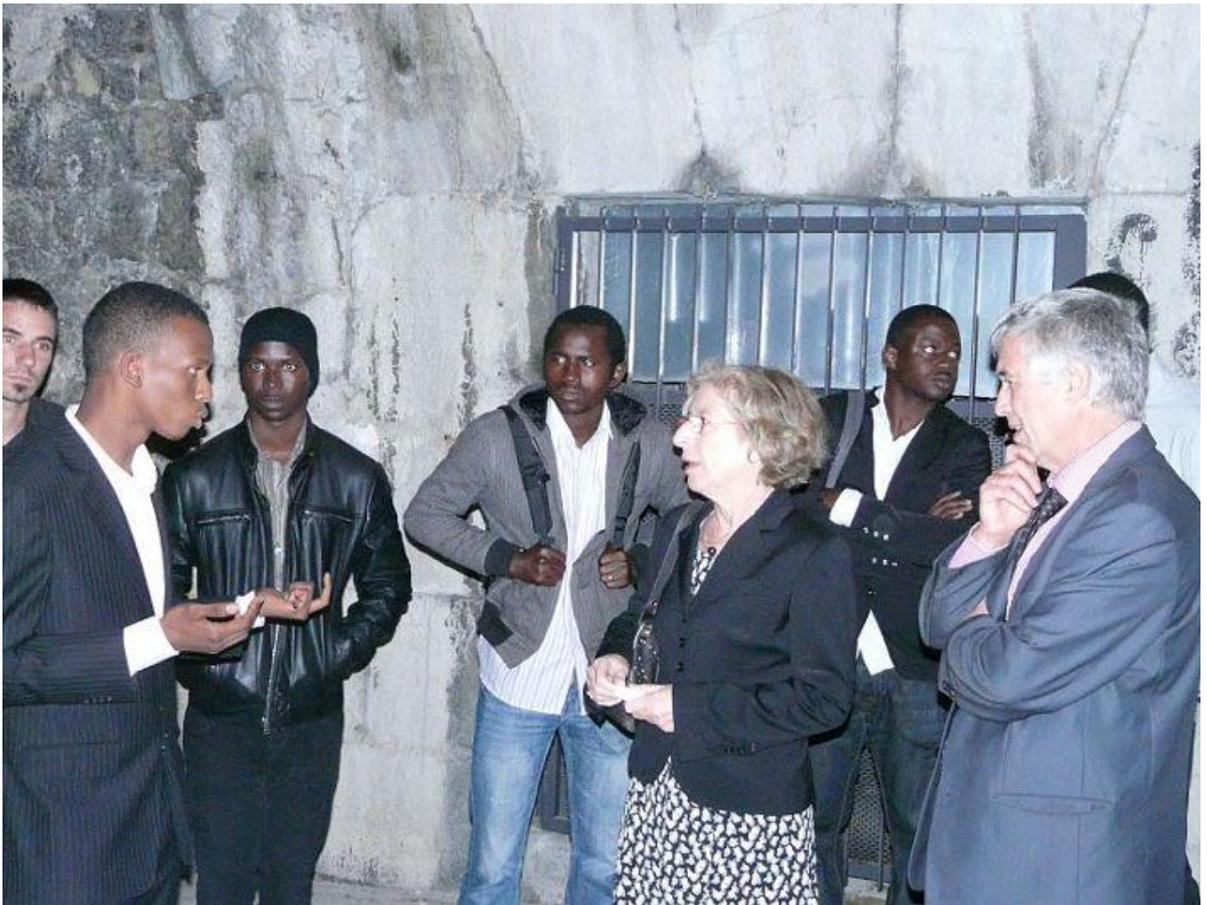


ECHO



Espace des Communautés et des Habitants Organisés

Expérimentation des méthodes du community organizing

septembre 2010 – décembre 2012

Grenoble



SOMMAIRE

Préambule

Immersion

Les leaders sociaux

L'arme secrète

Les colères sociales

L'union fait la force

Rapports de forces

L'art de la négociation

Agora populaire

Le G.O.

La genèse

Annexes

Préambule

Le document que vous avez entre les mains a été rédigé entre juillet et décembre 2012 par les organisateurs de ECHO : Solène Compingt, David Gabriel et Adrien Roux. Il a fait l'objet de relectures et d'enrichissement de la part des membres actifs de l'association : Hélène Balazard, Jérôme Bar, Manu Bodinier, Fabien Capelli et Pierre-Loïc Chambon.

Ce document est principalement le fruit du retour d'expérience et des carnets de bord (en italique) des organisateurs. Si leur point de vue est dominant dans ce document, il nous semblait important de prévenir le lecteur que cette expérience est avant tout celle des centaines de leaders d'organisations et citoyens ordinaires qui ont participé aux campagnes ou assemblées. Pour garantir leur anonymat dans ce document, leur nom a été changé, mais ils se reconnaîtront ! Qu'ils en soient remerciés.

Ce retour d'expérience a été réalisé dans l'espoir de transmettre nos apprentissages – peut-être aussi quelques outils - mais surtout pour encourager d'autres groupes à se lancer dans des aventures collectives similaires. La quête d'un contre-pouvoir pour inverser le rapport de force, donner sens à la démocratie et améliorer notre vie quotidienne doit être entreprise en de multiples lieux. Chaque expérience sera unique et il n'est pas dans notre volonté de publier la recette du *community organizing* « à la française ».

Nous avons souhaité partager nos apprentissages de vingt-quatre mois à arpenter les rues de Grenoble, à écouter les colères de ses habitants ou à organiser avec eux des actions visant l'amélioration de leurs conditions de vie. Dans cet élan, nous avons peut-être été parfois emportés par notre enthousiasme ! Les limites et des difficultés de notre expérience ont été pointées à quelques reprises, elles mériteraient d'être approfondies et prolongées.

Immersion

“Vas-y doucement, Bill, avec tous tes « qui », « quoi », « pourquoi », « quand », « où ». Il suffit que tu traînes avec eux et tu finiras par avoir les réponses sans même avoir besoin de poser les questions. ” J’ai constaté que c’était vrai. Rien qu’en restant assis et en écoutant, j’ai eu les réponses à des questions que je n’aurais même pas imaginé poser si j’avais cherché à m’informer uniquement sur la base d’entretiens ».

Cette citation tirée d’un classique américain donne quelques indications pour commencer un travail de terrain dans les quartiers populaires. Le premier défi, c’est de vaincre son appréhension devant l’inconnu qui nous attend. Chacun réagit différemment devant une situation nouvelle. Une étrange émotion nous anime qui mélange peur et excitation. L’un d’entre nous avait le sentiment de ne pas se sentir à sa place dans les quartiers car il n’avait pas grandi en ville. Un autre avait besoin de s’enfiler tous les ouvrages de l’Ecole de sociologie de Chicago pour s’inspirer des techniques de l’observation participante. Un troisième soupirait et voulait tout de suite se lancer dans l’aventure ! Place au terrain !

L’« immersion » est un ensemble de pratiques quotidiennes que nous avons menés au cours des premiers mois de notre action dans un territoire. Il s’agit principalement de la balade, l’observation et les premiers contacts avec des personnes et des groupes qui habitent le territoire. L’objectif est de connaître la profondeur d’un quartier, de connaître ses dynamiques, les lieux de vie des habitants afin de pouvoir identifier des leaders sociaux. Notre méthode s’inspire d’une palette très large de pratiques issues de nos expériences et lectures. Nous avons choisi une « immersion longue » plutôt qu’une « immersion opérationnelle ». La première approche est un moment initial de plusieurs mois qui permet de rentrer en douceur dans un territoire, en prenant le temps avant d’être pris par des réseaux de relation et les multiples actions. L’autre conception privilégie des « moments d’immersion » au fur et à mesure du projet, pour rentrer rapidement dans un nouveau quartier afin de créer de nouvelles relations.

Un millier de questions se posent avant de commencer. Quelle est la première étape ? Quel territoire ? Comment rentrer en contact avec les habitants ? Nous avons fouillé dans les écrits laissés par Saul Alinsky mais en vain. Hormis, le classique porte à porte, rien ne nous indiquait comment se sentir familier dans un quartier. Tout est nouveau, sans cadre. Comment sortir des cadres établis et inventer une pratique différente des classiques « diagnostics de territoire » pour rencontrer des personnes bien au delà des réseaux déjà repérés ? La pratique de terrain nous a apporté des réponses et laissé en suspens certaines questions.

Le choix du territoire

Le choix du territoire a des conséquences très pratiques : créer des relations dans un quartier de 10 000 habitants ou une agglomération de 500 000 est sensiblement différent. La connaissance de l'étendue géographique des réseaux relationnels des habitants préfigure l'organisation.

Expérimenter ces méthodes en France nécessitait de choisir une ville puis un périmètre d'action. Sur quelle base de référence réaliser ce choix ? L'une des références principales étaient une organisation à Londres qui s'était développée progressivement : d'abord à l'Est de Londres, puis dans d'autres parties de la ville jusqu'à devenir London Citizens. Nous étions quelques uns à habiter Grenoble. La ville ne serait-elle pas trop petite pour mettre en place un projet de cette ampleur ? La capitale du Dauphiné a pourtant des avantages pour la mise en place d'une expérimentation sociale. C'est une ville moyenne et dynamique souvent citée comme un laboratoire social : lieu de naissance de la politique de la ville et référence importante dans l'histoire de la démocratie locale. Les mythes ont la vie longue.

Nous avons ensuite défini un périmètre d'action. Question difficile à résoudre à priori. Comment choisir les quartiers lorsque nous ne connaissons pas la ville en profondeur ? Certes certains d'entre nous avaient déjà eu une implication militante à Grenoble : à St Bruno, au campus ou professionnellement dans les quartiers populaires. Nous avons fait un premier choix : priorité aux quartiers populaires. Le pragmatisme a prévalu : « *commençons par une partie de Grenoble et nous verrons bien si nous devons élargir* ». Nous avons choisi une zone située à l'ouest de

Grenoble où se situe le quartier Mistral et St Bruno. L'un d'entre nous ne voyait pas où ces quartiers se situent. Nous avons pris la voiture, et sur fond de musique *West Coast*, nous avons roulé dans Grenoble Ouest. Ce choix n'a pas duré. Au bout de quelques mois d'immersion, nous avons suivi les contacts que nous indiquaient les habitants. Ceux-ci étaient souvent en dehors de notre périmètre d'action. Nous avons alors décidé d'élargir notre territoire à la proche agglomération de Grenoble.

En changeant d'échelle, nous avons changé d'objectifs. Nous avons deux ont des modèles de références : l'action à l'échelle du quartier, comme Saul Alinsky dans le quartier Back of the Yard à Chicago, et l'action dans une agglomération comme l'alliance à large base de London Citizens. Le premier modèle permet d'agir en profondeur dans un quartier, le deuxième permet s'adapter à l'échelle des pouvoirs locaux. Nous avons opté pour le second.

Un repère pour l'organisateur

Pour être plus efficace, nous nous sommes répartis les quartiers à explorer. Nous avons récupéré une grande carte des équipements publics de Grenoble. Assis autour de la carte, nous avons tracé nos limites d'immersion... On peut légitimement penser que le choix d'un périmètre précis n'est pas si important tant que des contacts n'ont pas été créés avec des gens. Il existe tellement de couches de vie, tels des sédiments, dans une seule place ou une seule rue, qu'un organisateur peut y rester des semaines pour rencontrer des personnes différentes. Mais comment connaître collectivement les moindres recoins et zones d'ombres d'un quartier ? La répartition nous a servi de repère et de cadre pour l'organisation du travail. Nous avons arpenté le territoire imparti, puis échangé avec ses collègues pour que chacun puisse se construire une vision globale du territoire. S'il est important d'avoir un périmètre pour se repérer, les frontières ne doivent pas être figées. Surtout, elles évoluent au fur et à mesure de l'immersion. La délimitation choisie initialement n'est qu'un moyen pour atteindre nos objectifs. Au fil des relations tissées avec des habitants, le périmètre devient moins important. Ce sont les gens qui nous façonnent une autre vision du territoire.

Les premières déambulations

Au cours des premières semaines, nous avons déambulé dans les rues, les places, les bars, les parcs d'un quartier. Le territoire se pratique, il s'arpente. C'est un parcours ponctué d'arrêts dans les cafés, aux stands des marchés, au parc, dans les boutiques. L'objectif est de se sentir à l'aise, aussi à l'aise que dans son propre quartier. Au début, quel défi !

« Je suis entrée dans un territoire que je ne connaissais pas du tout, de façon naïve et sans préjugés. J'ai commencé par me perdre. Je tournais en rond dans le dédale des rues, essayais de me rappeler les noms puis m'asseyais, observais. ».

Cette découverte est précieuse, elle imprime des premières images, des premières impressions, des sons, des odeurs.

« J'ai parcouru la longue Galerie de l'Arlequin, où le vent est glacial. Une rue que l'on découvre colorée, située sous les immeubles du quartier, construite sur grands pilotis de béton. Un dédale qui distribue les montées d'immeubles aux formes modernes, et les nombreux équipements publics. J'ai aimé me perdre. A chaque angle, un nouveau lieu : là une MJC, ici la régie de Quartier, le Patio, la salle de spectacle, le centre de santé... Si l'on prêt l'oreille on perçoit des sons tchak, bim bam bam, xan».

Nous nous sommes laissés guider par une approche sensible : l'odeur d'une rue, le toucher du mobilier urbain, l'observation assis sur un banc. Lorsque nous traversions des rues sombres, notre imaginaire s'emballait. Nous avons découvert des lieux sales, où s'accumulent des bouteilles de flash, des tapis de mégots au pied d'un muret. On voit des scooters dépecés, des halls d'immeubles crades, des passages obscurs. Mais aussi des moments de vie intense :

« à 16h30 au moment de la sortie des écoles, des mamans portant des magnifiques tissus de Tlemcen, entourées d'enfants ; des hommes assis sur un banc regardent des jeunes pariés quelques euros en lançant des

dés sur le sol.

Mais au cours de ces journées, nous avons eu des doutes... « Qu'est ce que je fous là ? » « Je suis en train de perdre mon temps ! ». Chaque semaine, nous avons un échange régulier en équipe sur nos questionnements pour partager les premières ficelles du métier.

« Peut être ne faut-il pas avoir un regard trop frontal ? Le regard peut se porter sur l'environnement sans être centré sur les personnes. Un regard un peu détourné. La posture c'est plutôt à coté de la personne et pas face à elle. Il s'agit d'être ensemble face à un même environnement et même d'attendre ensemble. Qu'est ce que c'est d'attendre? Peut être le meilleur moyen pour s'installer dans un paysage et pas seulement de le traverser. Si on ne fait que marcher, tel un arpenteur, on se positionne comme quelqu'un de passage, pas facile à aborder ni à être abordé. Attendre, c'est laisser les évènements venir et ne pas forcément les provoquer. On est légitime parce qu'on était là, ensemble. Cela permet aussi d'observer les flux de d'un territoire. Il y a un rapport au temps différent. Dans la l'immersion, il est peut être utile de se détacher du rapport temps / efficacité. »

L'immersion dans un quartier, c'est découvrir la vie quotidienne des habitants : le marché, l'école, l'église, la poste, le pôle emploi, le centre social, les espaces publics et les lieux de loisirs : les places, parcs, terrain de boule, de foot. L'identité des lieux est marquée par le public.

« Tel café est fréquenté par les chibanis celui ci par les étudiants ou par des jeunes du quartier. Tel restaurant se transforme souvent en espace de réunions des ivoiriens. Les 14-15 ans discutent souvent à ce trottoir. Ce muret sert de banc pour les plus vieux ».

Nous devons pousser les portes. Selon son histoire, l'organisateur se confronte à sa différence de classe et de communauté d'appartenance dans les lieux qu'il n'a pas l'habitude de fréquenter. Il se fait parfois violence pour vaincre sa peur. Pourtant,

l'excitation de découvrir des lieux inconnus, et le fait d'être accueilli, lui procure un certain soulagement.

La connaissance du territoire

Peu à peu, notre regard s'affine, des subtilités commencent à apparaître. Nous découvrons de nouveaux lieux avec étonnement : un local tenu par une communauté que nous n'avions pas vue lors de nos premières déambulations. Nous commençons à réaliser l'immensité de la tâche : même après plusieurs mois, nous ne connaissons qu'une partie émergée du territoire ! « L'immersion » nous permet de dépasser la surface lisse du territoire, celle des représentations, et nous plonger dans ses profondeurs. Il s'agit en quelques sortes de réussir à rentrer les structures profondes du territoire. Nous notons nos découvertes dans un petit carnet.

« Sidi Brahim est le lieu de la célèbre bataille victorieuse de l'émir Abd-el-Kader contre les colons français en septembre 1845. C'est également le nom d'une rue et d'un quartier de Grenoble. » « Ici, le quartier Abry : André Abry était ingénieur chez Neyrpic. Il a lâchement été abattu par l'armée nazie aux premiers jours de l'occupation allemande en octobre 1943. Son assassinat a provoqué une vive réaction de la population grenobloise : les obsèques à l'église Saint Louis ont rassemblé des milliers de personnes et ont été suivies par des manifestations sauvages. »

Le territoire est une superposition de strates, d'histoires de vie, de couches géologiques qu'il s'agit de découvrir. Nous avons tenté des immersions insolites : aller discuter avec tout les coiffeurs du territoire, mais il y a tellement de coiffeur à St Bruno que nous n'avions pas le temps que nos cheveux repoussent ! Une autre fois, nous avons décidé de nous lever à 5h du matin pour découvrir les premières personnes qui vont travailler... Nous avons eu froid de 5h à 6h, les premiers tabacs ouvrent à 6h, les bars à 6h30 et ensuite la ville se réveille entre 7h et 8h ! Autre moment insolite un organisateur a passé plusieurs jours dans les transports sur deux grands boulevard de Grenoble ; Cours Berriat et de la Libération. Cette connaissance fine et profonde du territoire nous met en contact avec des personnes et nous offre de bonnes histoires à raconter !

Derrière la vie institutionnelle d'un quartier, une toute autre vie est vécue par les gens. Nous devons connaître l'envers du décor et nous sentir « comme un poisson dans l'eau ». C'est là que nous allons agir et pour cela nous cherchons à connaître le territoire de fond en comble.

Le territoire du pouvoir

Nous voulions nous démarquer des diagnostics du territoire. Ces méthodes sont le plus souvent des instruments du pouvoir qui vise à contrôler finement la population. Le diagnostic – on remarque la métaphore médicale - consiste à rencontrer les « acteurs » d'un quartier, le centre social, les éducateurs, le chef de projet pour être mis en contact avec des habitants et discerner les problèmes sociaux. Généralement, les acteurs indiquent des personnes qui sont déjà dans les réseaux du pouvoir. Ces personnes ont une version « officielle » de l'histoire du quartier, modelée à de nombreuses reprises par les « dispositifs » des autorités. Il n'est pas difficile de comprendre pourquoi la population fuit ces dispositifs (participatifs ?) comme la peste.

L'immersion est une occasion pour réfléchir au pouvoir et le cartographier : l'antenne de mairie de quartier, les équipements, les entreprises situées dans les zones franches urbaines. Puis, des questions viennent à l'esprit de l'organisateur : qui tient cette boutique ? Qui dirige cette association ? Quel est le directeur/trice du centre social ? Comment fonctionne-t-il ? Ces réflexions vont mener l'organisateur vers des « pistes » et « indices » qu'il s'agira d'approfondir. Ce n'est qu'à la fin de notre expérimentation que nous formulerons deux conceptions du pouvoir déjà présente dans l'immersion : un pouvoir vertical, situé dans les quartiers administratifs et économiques et qui a des ramifications dans les territoires, et un pouvoir horizontal qui est présent dans les relations quotidiennes, dans les familles, les réseaux de relations. Nous avons rapidement compris que les pouvoirs verticaux se sont « déterritorialisés » et se situent à l'échelle de l'agglomération, ou au-delà.

Les premières bribes de conversation

« J'avais préparé une présentation toute faite. Je fais parti d'un groupe qui cherche à créer des relations avec des personnes du quartier. Sur le moment, je pensais que mon explication suffisait pour entrer en relation, mais lors de la deuxième rencontre, les personnes me disaient je ne comprends toujours pas ce que tu veux faire. Je me suis servi de ma présentation à quelques occasions, mais mon discours provoquait un silence gêné. Personne ne savait quoi dire, et moi pas plus que les autres¹ »

Nous pensions avoir besoin de nous présenter, mais sans une image de référence, il est difficile d'expliquer ce que nous voulions faire. Nous étions pris, au mieux, pour des doux rêveurs idéalistes. Pour nous rassurer, nous avons travaillé collectivement notre présentation. Mais rentrer en contact des personnes pour devenir un personnage connu du quartier se fait de manière anodine et naturelle, sans forcer,

Les premières conversations sont souvent spontanées : au détour d'une rue, à l'ombre dans un parc ou dans un café. Mais initier une conversation n'est pas forcément évident. Au début, l'organisateur prend une prise de risque : d'être mal accueilli, de provoquer de la méfiance ou que certains commencent à s'interroger légitimement sur sa présence. Parfois le doute s'installe effectivement et fait place à un certain scepticisme, une méfiance. Une des manières d'engager une conversation est d'utiliser un élément extérieur qui est sous nos yeux : un immeuble en rénovation, une signalétique, un évènement banal qui se produit sous nos yeux comme un enfant qui trébuche. Cela permet de lever certaines défenses qui apparaissent lorsque des questions sont posées trop directement. Il s'agit d'avancer avec finesse, de sentir les situations, ce qui fait appelle à de l'intuition, une certaine audace et du cran.

« Je marche à côté du collègue Fantin Latour et j'observe un certains nombres de parents entrer dans l'enceinte. Je me fonds dans la file.

1 Paraphrase d'une citation de William Foote Whyte reprise à notre compte, à partir de notre expérience

Arrivée dans le couloir, je me rends compte des raisons de cet attroupement. Je viens d'entrer dans une réunion parents-profs de rentrée scolaire. Et me voilà embarquée dans une classe où défilent les professeurs principaux. Ma voisine me parle avec enthousiaste du futur collège de « nos » enfants. Je crains une seconde d'être interrogée sur le prénom du mien ! Elle semble ravie de voir une autre jeune maman. La fausseté de ma présence me met un peu mal à l'aise mais elle me permet de recueillir un tas d'informations. J'apprends que les parents sont en colère de la suppression du voyage scolaire. J'entends le nombre d'élèves par classe qui a augmenté, les locaux qui ne pourront encore pas être rénovés cette année par manque de moyens, le nom des anciens parents délégués, etc. ».

Par cet exemple nous mettons le doigt sur l'ambivalence de notre position lors de l'immersion : devons-nous annoncer d'emblée en quelle qualité nous participons et intervenons dans la vie du quartier ou au contraire demeurer *incognito* pour ne rien perturber de ce qui se joue devons-nous et attendre que notre rôle se dévoile à point nommé ? Sans doute, chaque situation requiert une approche plutôt ouverte ou plutôt discrète, c'est selon. En outre dans le cadre d'une discussion, toute personne adapte naturellement sa version des faits aux attentes présumées de son interlocuteur ce qui biaise nécessairement l'objectivité des propos. L'organisateur obtient des informations importantes dans des discussions anodines: la piste d'un lieu à aller voir, le nom d'une personne clef dans le quartier et la détection d'une tension particulière. Or, notre présence finit forcément par être repérée par les habitants qui finissent par savoir pourquoi nous sommes là. L'immersion n'est donc pas extensible dans le temps.

Peu à peu, nous connaissons de plus en plus de monde. Nous entendons les histoires de vies, les rumeurs urbaines, les colères. Nous avons alors découvert une multitude de réseaux de relations, de groupe, de communautés. Ce seront les leaders de ces groupes qui impliqueront leur organisation dans une alliance nouvelle capable de défendre leurs intérêts. Bien sur, l'organisateur n'est jamais totalement immergé dans l'ensemble des strates d'un territoire; Mais nous pouvons considéré l'immersion accomplie lorsqu'on nous dit à l'instar de Doc s'adressant à William

Foote White « Tu fais partie du paysage de la rue, comme ce réverbère ».

Les leaders

Après plusieurs mois d'immersion, les organisateurs avaient noué des centaines de premiers contacts. Les carnets débordaient de numéro de téléphone, d'e-mails et d'adresses d'un magasin à connaître griffonné sur un petit carnet, d'une petite salle d'artistes ou d'une communauté qui se réunissait dans un garage transformé en épicerie. Etant impossible de rencontrer tout le monde, nous avons dû trier dans ces contacts. Il faut faire appel à son intuition pour choisir les bonnes personnes, leur passer un coup de fil ou passer directement chez elle pour prendre rendez-vous. Les situations cocasses ne manquent pas comme ce jour où l'un d'entre nous s'est retrouvé à téléphoner à un imam qui l'observait depuis une heure à tourner autour de la mosquée...

La nouvelle a commencé à se répandre dans les quartiers populaires de Grenoble : une nouvelle association, ECHO s'est donné pour tâche d'unir les collectifs, les associations, les organisations, les communautés pour créer une nouvelle coalition. La tâche semblait difficile et longue. Pour atteindre notre objectif, nous voulions créer une relation particulière avec les leaders des différents groupes et organisations pour construire une alliance à partir des intérêts qu'ils ont en commun. Au départ, nous n'avions pas d'image type des « leaders ». Nous avons juste remarqué que les devants de la scène « publique » étaient peuplés par des vieux militants associatifs peu représentatifs de la diversité des quartiers populaires. Pour réussir notre pari, nous devions aller au-delà des barbes blanches.

« Avec son chapeau, je l'observe. Tout le monde passe et lui dit bonjour. Je ne l'aborde pas de suite. Je demande à d'autres personnes s'ils connaissent quelqu'un qui se bouge dans le quartier. Le prénom d'Ali est à toutes les bouches. J'irai rencontrer cet homme au chapeau. Il deviendra un leader de notre alliance ».

Lors de l'immersion, des gens nous ont indiqué une même personne à aller voir. Généralement ces pistes sont utiles et nous ont permis de rencontrer des leaders issus d'une grande diversité d'organisations.

« Débat après une pièce de théâtre sur l'immigration algérienne. Une personne

se démarque des autres. Fatima se lève et prend la parole avec aisance. Elle nomme ses colères face aux discriminations qu'elle subie, elle apporte une analyse de la situation. A la fin de la soirée, de nombreuses personnes vont la voir, ils semblent tous la connaître. J'irai l'aborder ».

Nous nous sommes également mêlés aux événements publics du quartier, lorsque ceux-ci n'étaient pas trop institutionnels. Ces moments nous ont permis de rencontrer de nombreuses personnes actives. Des informations ont aussi été recherchées sur les devantures des bibliothèques pour connaître les noms des associations présentes dans le quartier, des personnes qui organisent les débats, des églises.

« Je suis dans le hall d'accueil de l'hôpital. J'aborde les femmes de ménage avec leurs blouses bleues. Je me présente, je souhaite discuter des conditions de travail. Elles me désignent une personne à aller voir. Je me rends vers Amina. Elle arrête son travail, et prend l'initiative de m'emmener dans un lieu où l'on peut discuter tranquillement. On s'assoie. Elle m'exprime son découragement mais aussi beaucoup de colères. Elle semble avoir une énergie facilement partageable. Je lui demande si elle connaît des personnes avec cette même énergie ».

Au fur et à mesure que nous rencontrions des gens, nous demandions aux leaders qu'ils nous indiquent des personnes actives dans le quartier ou qui étaient connues. Ces pistes étaient autant de fil que nous nous sommes efforcés de suivre. En chemin nous avons rencontrés des dizaines de personnes engagées dans leur communauté. Dans les relations que nous avons créés, nous avons repérés des capacités de leadership. Nous avons avancés par tâtonnement, tout d'abord attiré par les personnes dotées d'une énergie dévorante, puis nous avons cherché les personnes qui ont les capacités d'être des moteurs de l'action pour la justice sociale et qui entraînent les autres.

Repérer le leadership

« Je rencontre Farida. Elle a une énergie fracassante. Elle est stylée, on la repère parmi mille dans le paysage. Elle donne son avis sur ce qui se passe dans le quartier. Elle parle des problèmes avec espoir de les changer. Elle déborde de projets et d'idées. Elle est fascinante.».

Le charisme est une façon d'être qui est séduisant, entraînant, et fascinant. Nous avons parfois rencontré ces personnes qui exercent sur nous cette capacité d'attraction. Il s'agit d'une énergie qui se transmet et qui amène l'autre à suivre. Pourtant, nous ne souhaitons pas construire une organisation sur des leaders charismatiques. Nous avons du alors chercher d'autres traits caractéristiques du leadership.

« Lisa est malgache. Elle me partage sa première expérience de sentiment d'injustice qui l'a poussée à organiser les siens. Elle est étudiante en Algérie et s'aperçoit que dans sa résidence les filles arabes ont des télé ce que n'ont pas les filles d'Afrique Subsaharienne. Touchée par cette différence de traitement qui la met en colère, elle organisera ses copines pour aller voir la directrice et obtenir la télé pour toutes ».

Nous avons identifié deux sortes de levier menant à une expérience de leadership. Le premier relève de la rencontre fondatrice avec une personne charismatique ou avec la foi : dans ces deux cas les personnes vont souhaiter diffuser leurs expériences et entraîner dans leur sillage de nouveau adepte. Le second levier relève de l'expérience vécue de l'injustice et des réactions de rébellion qu'elle a pu engendrée, nécessitant de fédérer autour de soi des appuis et des soutiens au combat pour se défendre. Dans les deux cas, l'individu touché personnellement se tourne vers les autres et cherchent à les mobiliser autour de lui pour défendre une cause et devient par là même un leader. Nous avons été très attentif à ces histoires qui parfois paraissent anodine ou banale mais qui sont pourtant à la base des actes de rébellion.

« Anissa me raconte. A 16 ans, elle se fait exclure de son lycée à cause de son voile. A cette époque, le débat sur la laïcité est agité par la droite pour des raisons électorales. Sa situation individuelle a pris, malgré elle, une ampleur nationale lui faisant subir dans la rue des soutiens improbables tout comme les pires insultes. Depuis lors, Anissa n'a cessé de se mobiliser auprès d'autres victimes d'injustices liées au port du voile ».

On voit ici que la colère issue d'une injustice vécue agit comme une lame de fond poussant le leader à réagir chaque fois qu'il est confronté à des situations analogues à celles qu'il a vécues. Ainsi, il poursuivra l'injustice à chaque occasion, de combat en

combat, là où d'autres se suffisent d'une seule résolution. Et c'est ce qui le distingue en tant que leader.

Nous avons également repéré d'autres caractéristiques du leadership. Certaines personnes évaluent les situations avec stratégie, expliquent les problèmes du quartier en ciblant les responsables et donnent les moyens de les résoudre. D'autres ont des qualités relationnelles : elles connaissent tellement de personnes qu'elles semblent connaître l'annuaire du quartier par cœur. A chaque fois que nous avons rencontré une personne qui avait ces caractéristiques nous nous sommes mis à rêver les yeux ouverts. Peut être que nous allons réussir à construire notre coalition. Cet enthousiasme gonflait notre motivation pour plusieurs jours, accompagné d'un plaisir de découvrir des personnes qui se battent déjà tous les jours la tête haute. Un privilège de partager des histoires de vie poignantes. Mais malgré cet enthousiasme, rien ne certifie que cette personne deviendra leader de la future coalition, car le leadership se révèle véritablement dans l'action, le moment venu. Nous développerons dans les chapitres sur les campagnes trois capacités importantes du leader dans l'action : ramener du monde, prendre l'initiative et savoir négocier.

Développer les capacités de leadership

Une fois le leader repéré, nous avons réfléchi avec elle aux moyens pour développer son leadership dans son groupe ou sa communauté. Nous avons considéré le leadership comme le moteur de la dynamique collective : le développer partout, tout le temps. Dans l'action, nous avons partagé avec les leaders la responsabilité de démocratiser les prises de décisions dans leurs communautés ou dans des groupes qui ont été créés au fur et à mesure du projet. Il était également important de les impliquer pour faire naître d'autres leaders afin que les groupes perdurent dans le temps.

Nous avons aussi expérimenté des formations pour développer le leadership et donner la confiance nécessaire à cette prise de responsabilité. Ces formations en salle ont permis de créer de la transversalité entre les groupes de la coalition en construction et de créer des références communes. Elles ont réuni des leaders qui ont pu partager leur stratégie respective. Quatre modules ont été mis en place : développer les relations, renforcer son organisation, de la colère à la revendication et de l'action collective à la négociation. Quelques outils d'analyse ont été transmis : créer des relations, savoir analyser le pouvoir,

élaborer une stratégie, construire une revendication claire et précise. Des appels à l'imagination ont été lancés pour faire naître des modes d'actions collectives originaux.

Les formations les plus efficaces se sont construites autour d'entraînements basés sur des situations réelles plutôt que sur la transmission de savoirs bruts. Il s'agit d'apprendre en situation, par exemple dans des jeux de rôles. Les leaders rassemblés pour une journée s'entraînaient à créer un groupe où le pouvoir est partagé. Nous nous sommes observés avec des grilles de lecture préétablies pour comprendre ce qui fonctionne. Le même type d'entraînement a été effectué pour développer une approche relationnelle.

Au-delà de ces temps privilégiés, nous avons développé un apprentissage social permanent. La transmission des méthodes d'organisation s'est faite dans l'alternance entre les temps collectifs en salle (formation), les actions de terrain et relations avec les personnes impliquées.

Limite du leadership

« Je bois un café avec Karim. Il m'a invitée pour me parler de quelque chose qui semble important. Il commence : « bon, je voulais que tu me dises comment tu me trouves dans le groupe ? Quelle place je prends d'après toi. J'ai l'impression des fois que je crée des tensions, qu'on me comprend pas bien, je sais pas pourquoi ». Après lui avoir demandé son avis sur la question, je lui apporte franchement mon regard extérieur en lui faisant remarquer ses points forts et ses points faibles. Nous voyons ensemble les points sur lesquels il souhaite avancer. Je finis la rencontre en lui demandant à son tour de me renvoyer des remarques sur mon rôle d'organisatrice ».

Les leaders sont souvent ambivalents dans leur relation aux autres. Ils sont à la fois moteur au sein d'un groupe, mais peuvent devenir un problème pour le groupe. Le leadership est un art extrêmement difficile à manier. C'est ce qui amène certains leaders à devenir autoritaire. Pour éviter cette dérive, nous avons été vigilant à faire émerger en permanence d'autres leaders au sein du groupe. Cela amène un autre problème qui est de gérer des conflits de leadership.... Finalement, il s'agit de rejouer l'équilibre du pouvoir / contre-pouvoir à un niveau micro, une des garanties pour maintenir un fonctionnement démocratique.

Une relation particulière s'instaure progressivement avec les leaders. Il est arrivé que certains nous demandent des conseils sur la façon dont ils pouvaient animer un événement qu'ils souhaitaient organiser. Ou encore, analyser les raisons du déclin de leur association pour les aider à la consolider. Dans ces échanges, nous avons également travaillé la stratégie ou l'animation d'une réunion, débriefé sur la façon dont s'était déroulée une action afin de cibler ensemble ce qui aurait pu être amélioré. Cette relation de confiance établie entre les leaders et les organisateurs a permis un échange de conseils et de remarques sur les rôles respectifs de chacun. Toutefois, cette relation peut être paradoxale. Par sa fonction, l'organisateur a un certain pouvoir, alors que le leader a une légitimité grâce à sa présence antérieure sur le territoire. Un jeu peut s'instaurer qu'il est nécessaire de désamorcer rapidement pour ne pas créer des conflits inutiles à la future coalition.

En tant qu'organisateur, nous avons pu prendre un rôle prépondérant. Cela a pu empêcher une prise d'autonomie rapide du groupe et une difficulté pour celui-ci de continuer avec la même efficacité sans notre présence. D'où l'importance de la formation pour permettre la prise d'autonomie des leaders et du groupe vis-à-vis de l'organisateur et ainsi garantir des dynamiques dans le temps.

Si l'impulsion de départ a été lancée par l'association ECHO, progressivement ce sont les leaders qui ont construit l'alliance entre les communautés de l'agglomération de Grenoble. Nous avons utilisé ce terme de leader de façon large. La première et la seule condition qui nous a poussés à nommer une personne comme tel était de voir chez elle l'envie de faire bouger les choses en agissant avec d'autres. Nous sommes partis du constat suivant : un groupe ne se lève pas de lui-même, il lui faut un mouvement initié par quelques uns. Ainsi, la justice sociale a besoin d'actes de leadership pour faire avancer le groupe avec efficacité et faire naître un mouvement : prises d'initiatives, organisation, vision stratégique. Nous avons pris le parti de nous appuyer sur ces leaders sociaux plutôt que de nier le leadership. Nous savons combien, cette approche est étrangère à la gauche française plutôt influencé par les idées autogestionnaires. Nous pensons toutefois que la réalité nécessite de considérer ce phénomène social, l'utiliser comme une force et repérer les limites plutôt que de le rejeter. L'apprentissage par l'erreur et par l'expérience a été privilégié. La transmission de méthodes et d'outils a facilité la tâche à ces personnes qui se sont attelés à cette initiative ambitieuse de créer une alliance citoyenne à Grenoble.

L'arme secrète

L'approche relationnelle pose les fondations pour la construction d'une alliance citoyenne. Elle permet de rentrer dans des réseaux relationnels d'un territoire. Certains ont parfois comparé cette approche avec la « création du lien social ». Il faut se méfier de cette expression éculée, tant elle a été utilisée à tort et à travers même s'il s'agit bien littéralement de création de relations. En France, cette expression « lien social » s'est répandue dans les années 80 en rupture avec les conceptions conflictuelles¹. Dans notre approche il ne s'agissait pas de recréer du lien social, comme-ci celui-ci aurait disparu ou se serait dégradé. Les habitants des quartiers populaires n'attendent pas les travailleurs sociaux ou les agents de l'administration pour nouer des relations. Ils le font quotidiennement dans les marches, aux arrêts de bus, dans les équipements et les espaces publics ! Il s'agit plutôt d'une méthode pour rentrer dans des réseaux relationnels préexistants et nouer de relations entre des individus et des groupes. Ainsi contrairement au « lien social », elle permet de créer les conditions pour soulever des conflits, et plus tard de les gagner.

Pour construire une organisation basée sur les réseaux relationnels, nous avons besoin que les personnes nous ouvrent leur carnet d'adresse. Cela nécessite une confiance qui est difficile à acquérir, et qui se construit sur le temps. La première étape est la prise de rendez-vous. Nous engageons alors une discussion de 45 minutes pour créer une rencontre, basée sur la connaissance réciproque de l'autre. Ces tête-à-têtes se déroulent souvent autour d'un café sans que notre interlocuteur se rende compte d'une méthode précise. Ce n'est pas une discussion militante, basée sur une argumentation qui cherche à convaincre, ni une interview d'un journaliste qui interroge et pose des questions, ce n'est pas non plus l'entretien du travailleur social qui impose une distance professionnelle bienveillante. C'est plutôt une conversation, où dans un flux continu tout se mélange : soi, l'autre, son engagement, son histoire, ses motivations, ses expériences, ses échecs. Le tête-à-tête est authentique. C'est « l'arme secrète de l'organisateur », développée initialement par Edward Chambers aux États-Unis au cours de ses jeunes années d'organisateur de communautés, puis reprises par l'organisation britannique London Citizens. . (Cette pratique se rapproche de l'interview par commentaire développé par David Snow).

Peu à peu, cette approche est transmise aux leaders qui ont à leur tour effectué des tête-à-tête. Dès lors, les relations créées vont venir renforcer l'organisation naissante. Cette pratique a pu mettre mal à l'aise certaines personnes, comme la réaction d'une jeune femme lors d'une formation de leaders où nous expliquions le :

« Franchement, j'suis pas à l'aise avec ce que vous nous transmettez. Du coup, ça veut dire que lorsque j'ai rencontré l'organisateur, c'était calculé, il m'a fait le même speech qu'il fait à tout le monde ?! Franchement, j'me sens manipulée »

Cette remarque légitime nous a amené à interroger notre pratique. Le tête-à-tête crée les conditions d'une véritable rencontre. La rencontre n'est possible que si les deux personnes sont prêtes à le faire, avec authenticité.

Le contexte

Lors de la prise de rendez-vous, nous proposons un lieu. Cela n'a rien d'anecdotique, tant les lieux sont marqués par ceux qui les utilisent. Le café est souvent un lieu de rencontre, lorsqu'ils sont fréquentés par des hommes et des femmes. La bibliothèque est un lieu neutre, mais il n'est pas possible d'élever la voix, ni de rire, sous peine de provoquer les foudres des bibliothécaires. Se rencontrer à domicile facilite un échange privilégié. Il est préférable de choisir un lieu qui se distingue du local associatif, le bureau de l'assistante sociale, celui du bailleur, le bureau de l'annexe de mairie pour se distinguer des rapports institutionnels. Mais de temps en temps, ce sont les personnes elles-mêmes qui nous mettent cette distance.

J'arrive au local de l'association de Dominique. Je suis reçue par un « bonjour, je vous en prie, asseyez-vous, on arrive ». Je me retrouve devant 3 personnes, le président, la secrétaire et la Dominique que je pensais rencontrer en tête-à-tête. J'avale ma salive, tourne les phrases clefs dans ma tête et me prépare à faire mon speech après avoir entendu le leur. Me revoilà mis dans une position de commerciale qui tente de fourguer mon Alliance Citoyenne et les voilà à une place où ils me démontrent tout ce qu'ils font déjà avec leur association. Je tente une digression « et vous, comment êtes vous devenu président de cette

association ? » La question surprend, la réponse vient mais nous n'irons pas beaucoup plus loin.

Il est nécessaire de se sentir à l'aise dans le tête-à-tête pour créer une relation. La discussion est donc ponctuée de questions, des rires, des précisions, de l'émotion, des digressions...

Nous avons rencontré deux types de personnage : l'observateur et le bavard. Qu'il est compliqué de se forcer à parler lorsqu'on prend tant de plaisir à écouter ou de se forcer à écouter lorsqu'on aime tant parler. Nous devons alors nous adapter pour être l'un ou l'autre de ces personnages afin « d'équilibrer » la relation. La recette du tête-à-tête peut varier mais les ingrédients sont restés globalement les mêmes. Voici dans ce qui suit, ceux qui ont été le plus souvent retrouvés au sein des tête-à-tête que nous avons effectués.

Un tête-à-tête parmi des centaines

Voici le résumé d'un tête-à-tête reconstitué à partir de deux rencontres réelles parmi des centaines de tête-à-têtes que nous avons réalisés sur Grenoble.

Inclusion, on parle de tout et de rien

Moi (organisateur) : comment ça va ?

Karima : ça va et vous ?

Moi : ça vous va si on se prend environ ¼ d'heure pour discuter, apprendre un peu à se connaître et voir si on peut agir ensemble ?

Karima : oui, oui, pas de problème. Asseyez-vous.

M : c'est beau chez vous, la vue sur Belledonne.

K : heureusement qu'il y a ça parce que si je vous fais voir le détail vous allez voir que je vis dans un truc qui tombe en ruine, regardez par là.

Légitimation et « élargissement » de la colère

M : oh là là, c'est pas vrai, mais tout est moisi, ça se décolle de partout, oh mais même le plancher. Et qu'est ce qui a été fait pour ça ? Ils vont le réparer ?

K : vous rigolez, ça fait 6 mois que j'ai envoyé des lettres au bailleur, ça donne rien, pas de réponse.

M : et vous en avez parlé à vos voisins, y'en a d'autres dans le même cas ?

K : bah j'sais pas trop, il y a bien Salima en bas qui se plaint aussi des moisissures, son enfant est asthmatique, les autres j'sais pas.

L'organisateur peut laisser exprimer sa colère et montre ainsi qu'il n'est pas du côté des « autres »

M : c'est incroyable l'état de ce logement, ça me fout en colère de voir ça, ils pourraient au moins vous répondre.

K : et c'est partout pareil, mon amie dans le quartier d'à côté, il lui arrive le même truc, t'aurais vu l'état de la chambre des gamins, heu... on peut se tutoyer ?

Transmettre l'envie d'agir

M : Bien sûr. C'est peut être facile pour eux de mettre ta lettre de côté ou de faire comme si tu leur avais rien dit. T'es toute seule, ça fait pas beaucoup de poids. Par contre, imagine que vous alliez tout l'immeuble en même temps avec des tas de lettres à leur bureau, avec des fédérations de défense de locataires avec vous, là, ils seront sûrement obligés de vous prendre en compte.

K : Ah ça c'est sûr !

M : l'Alliance Citoyenne, c'est ça, faire des alliances entre des personnes et des associations qui partagent le même problème [...]. On pourrait essayer d'aller en parler aux voisins ensemble, voir sur quoi ils sont en colère eux, t'en penses quoi ?

K : bah on peut essayer, mais tu sais, les gens, ils ne bougent pas : ils se plaignent, ils gueulent mais quand il s'agit de se bouger, y'a plus personne.

Reconnaissance de son potentiel leadership

M : tu sais, il suffit d'une personne comme toi assez motivée pour commencer le mouvement et c'est comme la mayonnaise, une fois que ça prend, ça prend.

K : on verra si la mayonnaise prend comme tu dis (rires). 18h, ça irait ? Parce qu'avant faut que j'aille chercher les enfants.

Partage de nos actions, humour

M : Ah tu as des enfants ? T'en as combien ?

K : J'ai 4 enfants, 2 petites filles, et 2 garçons.

M : ils vont à l'école dans le coin ?

K : oui en maternelle à J. et au primaire à M. Ça aussi l'école, y'aurait bien des trucs à changer, nous, on s'intéresse à nous que quand faut faire des gâteaux.

M : ah ça, heureusement que les musulmanes sont là, sinon les pauvres gosses auraient plus rien à manger à la kermesse (rires). Et tu es arrivée quand dans cet immeuble ?

K : ça fait 5 ans, mon père habitait là avant, j'ai grandi ici, j'suis partie et me voilà revenue. Il est arrivé au moment de la guerre d'Algérie [...].

M : moi, j'suis arrivée dans cette ville il y a pas longtemps, avant j'étais éducatrice en Seine Saint Denis [...].

Partage des moments fondateurs

M : et c'est quoi qui fait que tu te laisses pas faire, que tu tentes de batailler avec ton bailleur pour améliorer le logement du quartier. Y'en a d'autres qui font rien, et toi ça vient d'où cette détermination ?

K : (rires), J'sais pas trop, j'crois que c'est mon père qui nous a transmis ça. Mon père, quand il est arrivé en France, c'était pas facile. J'voyais bien les policiers comment ils s'adressaient à lui, ma prof qui le traitait comme un moins que rien parce qu'il ne comprenait pas grand-chose à l'école. Gamine, ça me mettait hors de moi.

M : Ah oui, j'comprends, ça devait être rageant.

K : Plus que rageant oui, quand j'ai grandi c'est moi qui allais défendre mon père devant les gens, et ça m'a énervée de voir à quel point il ne savait pas se défendre. J'veux pas que mes enfants me voient comme ça.

Le partage des moments fondateurs de l'organisateur qui peut relancer celles du leader

M : moi j'ai une histoire qui ressemble un peu à la tienne : mon père, il a arrêté l'école assez tôt, il était pas à l'aise avec mes profs. Une fois en réunion à l'école en 5ème, un prof l'a traité comme un moins que rien. Ça m'a mis en colère contre le monde entier, contre ceux qui écrasent les autres [...].

K : Ah oui, c'est comme moi une fois, à la boulangerie, faut que je te raconte [...].

Fin et suite

M : et bien j'suis vraiment contente d'avoir pu te rencontrer, on se revoit demain alors ?

K : oui, moi aussi. A demain alors.

Histoire personnelle

Tout commence par la présentation, nous expliquons l'idée d'un rassemblement d'organisations, de communautés autour de luttes communes caractérisé par trois grandes idées : son indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics, sa diversité c'est-à-dire ses alliances multiples au-delà des fossés culturels et religieux et son orientation à partir des revendications des personnes directement touchées. Il s'agit d'insister sur l'idée que « l'union fait la force », puis de parler de soi :

J'étais éducatrice spécialisée, j'ai fais ma formation sur Nantes et quelques jours après mon diplôme, direction Montréal, le soi disant paradis du travail social. J'étais déjà critique sur ce métier et sur le mode de fonctionnement français avec sa fameuse distance professionnelle et responsabilisation de l'utilisateur à tout va. Là-bas, j'ai connu l'approche collective, l'égalité des responsabilités entre professionnels et « usagers ». Mais de retour en France me voilà repartie en Seine-Saint-Denis en protection de l'enfance. Gros choc. J'ai décidé d'arrêter. Marre d'écrire des trucs sur les gens, d'avoir tant de pouvoir sur leur vie, de leur parler de leur rôle de parents alors que moi-même, je m'imagine sans aucune patience avec des enfants si il fallait que je me batte tous les jours contre mon propriétaire pour que les rats quittent la chambre des gamins ou que je retrouve du boulot après 5 ans de chômage. Alors là, je me suis engagée dans des associations de travailleurs sociaux militants et j'ai découvert l'idée d'Alliance Citoyenne.

La description de notre histoire personnelle permet de fonder une relation. Passer de ce que l'on fait à ce que l'on est. Nous mettons en image notre propre histoire pour expliquer ce qui nous a amenés à cette rencontre, ici et maintenant. Généralement, cette histoire personnelle permet de rentrer dans un niveau de discussion propice à un véritable échange. Nous retournons alors la question : « et toi, comment t'es arrivé là ? ».

J'arrivais juste du Maroc alors je ne connaissais pas très bien le français. Je faisais le ménage dans un hôtel à L.. Et puis le chef il nous demandait toujours de faire un peu plus, pour le dépanner. Il fallait rester parfois une heure de plus pas payée.

J'avais quitté le Maroc parce que je voulais plus continuer avec mon mari qui m'imposait tout.

Les moments fondateurs sont ceux qui nous poussent à agir. Si les parcours sont tous différents, nous retrouvons facilement des points communs dans les histoires de vies : des souvenirs qui ont provoqués de la colère, de la honte, un sentiment d'injustice ou de la peur. Notre vécu est ponctué d'histoires chargées d'émotions qui sont universelles. Les partager nous permet de comprendre les raisons de notre engagement et de raviver les colères fondatrices. A un moment ou un autre, ces émotions nous ont poussés à agir à un et légitiment nos actions encore aujourd'hui. Ces émotions partagées renforce la confiance et fonde la relation.

Intérêt personnel

Le tête-à-tête permet en outre de repérer l'intérêt personnel de notre interlocuteur. C'est sur à partir de cet intérêt que la personne va agir, et non pas sur des intérêts qui lui sont extérieurs.

Je suis pasteur d'une petite église évangélique. Pour l'instant, nous nous réunissons dans un appartement au Village Olympique. Mais nous aimerions avoir une salle dans le quartier, ou un autre endroit de la ville pour nous réunir. Beaucoup de gens méconnaissent les évangéliques. Pourtant nous sommes prêts à nous engager pour améliorer la vie de chacun ! Qu'il soit chrétien, musulman ou sans religion !

La conversation va alors s'orienter petit à petit vers cet intérêt. A travers son besoin de salle, ce pasteur a comme intérêt de développer son organisation pour avoir plus de membre. Pour cela, il est prêt à agir avec d'autres ! S'il est partagé avec d'autres personnes, cet intérêt va pouvoir être la base d'une mobilisation collective dans le cadre des campagnes de l'Alliance Citoyenne.

La qualité d'une relation

Pour fonder une relation, le tête-à-tête doit créer un climat relationnel fondé sur: l'acceptation inconditionnelle de l'autre, l'authenticité et l'empathie. Les tête-à-tête établissent la discussion sur les bases suivantes :

- La réciprocité ou le 50-50. La confiance naît de la profondeur de l'échange à condition qu'il n'aille pas que dans un sens.
- La curiosité sincère : avoir et montrer un véritable intérêt pour l'autre, aimer apprendre à le connaître avec honnêteté et authenticité.
- L'humour : cela facilite l'échange. L'autodérision, le rire de soi, des situations absurdes auxquelles la vie nous confronte est importante. Prendre de la distance avec soi-même et le monde qui nous entoure est rassurant.
- Le pressentiment d'un monde meilleur, le goût et l'optimisme du changement

Un tête-à-tête n'est jamais le même. Pendant plusieurs mois, nous sommes passés d'un jour à l'autre, voir d'une heure à l'autre d'un état d'exaltation et d'espoir à un état de découragement et d'impatience. Nous avons rencontré tantôt des personnes avec qui il y a eu une véritable connexion : quelqu'un qui laisse entrevoir tout son potentiel et partage la richesse de ses histoires. Tantôt des personnes défaitistes sans aucune envie de se mobiliser, préférant remettre toute la responsabilité sur le voisin d'en face. Mais nous nous sommes laissés surprendre en nous apercevant que toute rencontre peut s'avérer d'une grande importance.

Il y a eu des rencontres « saute moutons » qui ont comme unique intérêt de nous indiquer d'autres personnes. Des rencontres clefs qui ouvrent la porte d'une nouvelle communauté. Des rencontres éclairs qui tombent à côté de la plaque. Des rencontres surprises où la personne se révélera contre toutes attentes un véritable moteur de campagnes futures. Des rencontres lumières où un leader est repéré de façon évidente. Et des lapins.

Avant de se quitter, nous demandons à notre interlocuteur de nous mettre en relation avec d'autres personnes de son entourage. Finir la conversation par un autre *zéro six* est un

moyen de se faire ouvrir les porte des réseaux relationnels. Nous avons alors navigué de contact en contact, conscients que « *je viens de la part de* » ouvrait plus facilement les portes. C'est ainsi que nous découvrons l'étendue infinie des relations, sur lesquelles nous allons construire une grande alliance. Celle-ci commencera à prendre forme lorsque des leaders se mettront à leur tour à réaliser des tête-à-tête.

Les colères sociales

C'était la deuxième fois que je rencontrai Sikhri. J'avais rencontré un homme impressionnant de loyauté envers ses amis et prêt à se battre pour eux. Un sens de la fraternité pour cet homme venu de Constantine, il y a de nombreuses années. Il avait travaillé dans le bâtiment face à des patrons parfois peu scrupuleux. Une histoire le tracassait, Youssef, un de ses amis du foyer Adoma, retraité comme lui a dû rentrer en Algérie. La Caf l'a contrôlé et ne l'a pas trouvé. Un inspecteur est revenu et lui a demandé son passeport pour contrôler les visas et les dates de sorties du pays. Sikhri m'explique que ces contrôles font de sa vie à lui un enfer. Pire que des flics. Il me dit : « Je pensais à toi avec tes histoires d'alliance, il n'y aurait pas quelque chose à faire là-dessus ? »

Pendant des mois, nous avons passé une grande partie de leur temps à établir des relations comme autant de fils entre eux et une grande diversité de personnes. Le tissage relationnel a été également l'occasion d'entendre une multitude de colères concernant le montant des charges, l'absence de jeux pour enfants dans le quartier, les difficultés à trouver un stage... Notre ambition était de mettre en lien des leaders ayant des colères communes pour construire un collectif à même de porter les revendications et les actions pour faire changer les choses.

Ces colères sont des indicateurs - signaux d'une situation sociale. La colère, c'est une émotion provoquée par une situation insatisfaisante, c'est l'expression du sentiment d'injustice ou d'une frustration. L'expression de la colère est nécessaire pour ne pas s'autodétruire lorsque l'on fait face à une situation injuste. Nous vivons dans une époque où cette émotion est perçue négativement. Elle est synonyme de mécontentement, d'instabilité voir de troubles psychiques. Cette conception de la colère participe au contrôle social car elle considère que le problème vient des personnes en colère. Nous préférons le courroux de Zeus qui lance des éclairs. La colère n'est pas une cause mais une conséquence d'une situation injuste. La colère est ainsi un moteur de l'action pour la justice sociale. On retrouve cette conception chez Saint Thomas d'Aquin : « La colère est une capacité d'indignation et qui engage la conscience à dire non à toutes formes d'abus et d'injustices, par lesquelles notre dignité personnelle est méprisée, ravalée et niée ».

Lorsqu'un grand nombre de colère sont exprimés par des personnes différentes, nous avons perçu la possibilité d'organiser une campagne citoyenne. Il s'agit de rendre public les problèmes sociaux qui mettent les habitants en colère, puis d'agir en direction des responsables pour obtenir progressivement des avancées. Peu à peu, les habitants commencent à entrevoir la résolution du problème. Les campagnes sont la somme des actions et activités que les leaders planifient pour exprimer leurs colères. Elles sont délimitées dans le temps et l'espace, qu'elles ont un but, des tactiques et des stratégies pour arriver à ses fins.

Toutefois, nous nous distinguons de la campagne électorale, de la campagne publicitaire ou une campagne médiatique. La campagne citoyenne c'est ce moment où progressivement les habitants se regroupent autour d'intérêt collectif, où sur les bases de la dynamique relationnelle se construit une dynamique conflictuelle.

« On a raison d'être en colère »

Une campagne émerge progressivement. Les leaders sont les principaux moteurs des campagnes. Ils sont souvent animés d'une colère qui a marqué leur histoire personnelle. Les campagnes citoyennes se construisent à partir d'eux, dont la colère originelle peut rapidement s'éveiller à nouveau au contact des injustices qu'il vit ou qu'on lui raconte. Nous avons aidé les leaders à repérer les conflits qui se cachent derrière les colères. Il s'agit alors de les agiter pour que les citoyens prennent leur place face aux décideurs.

La perte par l'école Mistral du statut de ZEP y a réduit du nombre d'instituteurs. Les conditions déjà difficiles risquent d'empirer. Fatimatou veut mettre ses prochains enfants à l'école de la Houille Blanche, dans le quartier voisin. De chez elle, cette école est plus proche. Pourtant, on lui a refusé la dérogation. Elle est en colère contre cela et voudrait faire quelque chose. Mais elle est accorde aussi que le vrai problème ici, ce sont les conditions à l'école Mistral où elle a déjà une fille, c'est ça qu'il faudrait améliorer. Sans parler de cet instituteur qui traite les parents avec tant de mépris.

L'expression de ces colères est déjà une étape importante. Il n'est pas toujours été évident d'avoir une vision claire de ses propres intérêts face à des situations complexes. Nous sommes tous confrontés à la complexité de nos propres enjeux. Nos intérêts sont multiples, comme parents d'élève, comme membre d'une organisation culturelle, comme contribuables, comme usagers de services publics... D'autant plus qu'à ces titres divers certains de ses intérêts peuvent être contradictoires et les stratégies plutôt individuelles ou collectives. Au-delà de cette complexité, nous avons aidé les leaders à exprimer leurs intérêts et les aider à assumer leur colère comme un sentiment positif. « On a raison de se révolter » disait Sartre avec les jeunes militants maoïstes dans les années 1970. « Nous avons raison d'être en colère », pouvons-nous dire avec un peu d'ironie.

Or il n'est pas évident d'assumer ce rôle d'agitateur, de « pyromane social » comme ils disent outre-atlantique. La colère existe, elle est là, dans les tripes, comme énergie. Elle peut être énergie négative ou positive. Cela dépend souvent de l'existence ou non de débouchés. Or, la plupart des institutions qui entourent les étouffent les conflits et apaisent les frustrations. Nous connaissons tous les témoignages courants de travailleurs sociaux qui constatent tristement que leur fonction est au service de la paix sociale plus que du changement social. Les professionnels sont souvent mal à l'aise face aux colères exprimées qui touchent des questions sur lesquelles ils n'ont pas de prise (conditions de travail, situation scolaire...). Agiter la colère ou l'apaiser et tenter de la calmer. Le choix de la première posture est la conséquence du choix radical du changement social contre la paix sociale. D'autant que certaines rencontres nous ont montré les méthodes bien réfléchies de certains décideurs, notamment au sein de l'entreprise, pour éviter que des colères collectives ne viennent mettre en question le statu quo.

Assis à une table de la cafétéria, je discute avec Nadia responsable de rayon fruits et légumes au Géant à Fontaine. Cela fait maintenant huit ans qu'elle travaille ici. En ce moment, elle observe avec inquiétude les réorganisations de service et changements d'horaires pour une partie des caissiers. Ceux qui sont touchés souffrent pas mal des nouveaux horaires découpés que cela entraîne. Mais ils ne sont pas nombreux à être concernés. Pour l'instant de telles réorganisations ne touchent pas encore le service de Nadia. Elle touche du bois. Le risque c'est vrai, c'est qu'ils soient touchés plus tard, quand la pression des caissiers sera retombée.

Le management intelligent de Géant, c'est l'art de s'assurer que les employés ne soient pas tous en colère en même temps. Ce qu'ils craignent, c'est la synergie des colères. Nous nous sommes mis à organiser des rencontres pour montrer que nous ne sommes pas seul à avoir la rage.

Des colères à la lutte

Sans se connaître, des centaines de personnes partagent une multitude de colères qui témoignent des nombreuses injustices vécues dans les quartiers populaires. Réceptacle de toutes ces colères, nous n'étions pas là pour écouter, calmer ou consoler. Ni pour « faire remonter » les problèmes, ni pour apporter une aide ou des solutions. Nous devons rassembler ces colères autour d'intérêts communs, appuyer l'organisation des personnes qui les partagent et les accompagner vers l'interpellation des décideurs et l'action collective. Mais parmi tous ces problèmes, sur lesquels agir ?

L'hiver est assez rude et les logements des quartiers populaires construits dans les années 60 et 70 ne sont pas bien isolés. Avec l'augmentation continue du prix de l'énergie au cours des dernières années, les charges au sein du logement sont devenues une dépense importante dans les foyers, parfois aussi importante que le loyer lui-même. Ahmed fait part de sa colère face à l'augmentation des charges :

-Tu y crois toi, ici dans notre quartier « on chauffe les hirondelles ».

-Vous chauffez les hirondelles ?

-Regarde, avec l'isolation pourrie des immeubles et le chauffage collectif, elles ont plus besoin de faire leurs migrations car elle trouve un toit bien chauffé pour tout l'hiver.

- Et pourquoi le bailleur il veut pas refaire l'isolation ?

- Oh mais il s'en fout le bailleur, c'est nous qui nous retrouvons avec des factures de chauffage abusées.

-Ah tu sais, ça, sur les factures de chauffage, vous êtes pas les seuls à vous plaindre. Je discutais avec le pasteur Christian la semaine dernière et apparemment

à la Villeneuve, il y a eu une augmentation impressionnante cette année par rapport à l'année dernière.

-Non, mais sérieux, c'est grave ça. Tu imagines pas, ici, il y a un paquet de vieux avec une retraite minable... et ils la dépensent en chauffant les hirondelles.

De manière générale trois critères ont été identifiés pour réaliser le choix des campagnes parmi une multitude de colère : la dimension rassembleuse, la nature gagnable et le caractère institutionnel du conflit. L'exemple de l'augmentation du coût des charges est un intérêt facile à identifier, sur lequel nous pouvons mobiliser largement. Nous avons entendu à de nombreuses reprises ce problème ainsi que des histoires de petites victoires. Enfin, il s'agissait d'un conflit contre les bailleurs.

Notre premier critère était le potentiel rassembleur. Combien de personnes sont concernées ? Cela ne concerne-t-il qu'un quartier ou plusieurs ? Des personnes identifiées comme leaders sont-ils déjà sensibles à la question ? Est-ce que des gens n'ont pas intérêt à ce que cela change ? Notre enjeu majeur était d'éviter de partir sur des problèmes qui divisent, et cela, notamment dans la première phase d'organisation des communautés, quand la dynamique est encore fragile.

Notre second critère était que le combat soit gagnable. Le problème relève-t-il de responsabilités accessibles localement ? La colère contre certaines réformes dans l'éducation nationale par exemple n'aurait mener qu'à une impasse, car nous n'avions pas encore la force nécessaire. A court terme en tout cas, il est difficile de concevoir pouvoir faire pression, à ce stade, sur un ministre parisien. Dirigé vers un décideur accessible, le combat doit porter des revendications précises. La colère contre l'islamophobie ou le racisme nous a paru difficile à gagner car elle nécessite une prise de conscience qui ne correspondait pas à nos méthodes.

Nous avons comme objectifs de construire des mobilisations susceptibles d'obtenir des résultats positifs. Nous nous sommes appuyés sur les conseils d'Alinsky qui insiste sur ce point: « *Le boulot de l'organisateur est de faire comprendre aux gens qu'ils peuvent*

quelque chose (...) chaque victoire partielle donnera confiance (...) Pour gagner, et donc pour pouvoir célébrer une victoire, il ne fallait exiger que du possible. »

Notre troisième critère était la nature institutionnelle du conflit. Nous avons privilégié les conflits qui mettaient en jeu d'un côté des responsables d'institutions ou d'entreprises et de l'autre côté des simples citoyens. Nous souhaitions réduire le fossé entre ceux qui décident et ceux qui, le plus souvent, n'ont pas d'autres possibilités que d'accepter ces décisions. Notre ambition démocratique est de créer les conditions pour que les citoyens puissent peser réellement sur les décisions qui les concernent.

Certaines colères légitimes ne correspondaient pas à ces critères. De nombreux conflits dans la ville impliquent les habitants entre eux : ici un conflit sur l'usage d'un parc public : certains parents le voulant calme et sécurisé pour leurs enfants en bas âge, tandis que des jeunes l'utilisent quotidiennement jusqu'à en faire « leur lieu ». Ailleurs, c'est un conflit entre les habitants d'une copropriété et la communauté musulmane qui veut construire une mosquée dans le quartier. Les premiers que cela entraîne une dépréciation des prix de l'immobilier. Les seconds veulent voir reconnu leur droit de pratiquer leur culte dans de bonnes conditions. Nous n'avons pas choisi de construire les campagnes citoyennes à partir de ces conflits, même si, éventuellement, la coalition, peut devenir un espace de négociation pour trouver un compromis.

Un dernier enjeu est la diversité des thèmes. Nous nous sommes inscrit dans la logique du multi-issue organizing, c'est-à-dire la construction d'une organisation qui intervient sur différents champs, et ainsi expérimenter l'efficacité de ces méthodes sur des terrains variés. Au-delà de ces critères, de manière moins avouée, il faut ajouter le rôle inévitable de notre subjectivité.

Construire un groupe, lancer une campagne

Nous avons rencontré de nombreuses femmes de ménages qui parlaient des abus de ces sociétés de sous-traitance, des heures supplémentaires non payées, des cadences qui augmentaient toujours, des horaires décalés qui compliquaient

tellement la garde des enfants... Les colères étaient multiples, se mélangeaient se contredisaient parfois. Il faudrait obtenir de la mairie des solutions de gardes pour les femmes qui travaillent de 6 à 8h du matin quand toutes les crèches sont fermées. Non, il faut arrêter ces horaires décalés qui tuent la vie de famille. Une femme s'exprimait en ces termes « quand je pars au travail mon enfant n'est pas réveillé. Quand je reviens, il est à l'école. Et le soir quand il revient de l'école, moi je suis déjà parti pour mon 17-20h. Souvent, quand je reviens, il dort. Pourtant, un responsable de l'hôtel des impôts disait que ça ne dérangerait pas trop que le ménage soit fait pendant les heures du bureau ».

Une fois que nous avons repéré des problèmes correspondant aux critères que nous avons défini, nous devons réussir à cristalliser les colères latentes en campagnes citoyennes. Nous devons réussir à passer de l'expression individuelle à une forme d'organisation collective. La dimension collective s'approchait. Nous aurions pu organisé des petites réunions, dans les cafés ou appartement, réunissant deux ou trois personnes particulièrement motivées pour définir ensemble les perspectives d'action. Nous aurions partagés ensemble les critères d'une lutte (rassembleuse, gagnable) et la possibilité d'organiser une rencontre plus large en vue d'une mobilisation. Ce comité de leaders aurait préparé l'ordre du jour, et dressé la liste des personnes à inviter à partir de ses réseaux respectifs. Mais cette méthode à l'inconvénient de n'être pas un processus ouvert et visible par tous.

Nous avons privilégié l'émergence des campagnes lors d'un temps fort : une assemblée de leader qui a fixé les orientations collectives. Elle s'est déroulée le 21 avril 2011 à la Chaufferie, entre Teisseire et Léon Jouhaux. Cette date restera gravé dans notre mémoire, comme le jour où les campagnes ont émergé. C'était la première dynamique collective de notre alliance.

« Bonsoir, je m'appelle Rachel, j'habite à la Villeneuve et ça fait deux années que les charges ne font qu'augmenter alors que l'ascenseur est toujours en panne, que le ménage est fait à l'eau et qu'on a toujours des trous dans les murs de la cage d'escalier. Voilà, on essaye avec l'association de notre immeuble de se battre et de rencontrer le bailleur mais pour l'instant ça ne

donne pas grand-chose. Alors si il y en a d'autres qui constate le même problème, je vous invite à venir en discuter aux tables bleues pour voir ce qu'on pourrait faire ensemble ».

Lors de cette première assemblée, quatre leaders ont témoigné de leur colère pour susciter la mobilisation de ceux qui se sentaient concernés. Nous avons identifiés ces colères grâce aux multiples discussions en têtes à têtes. Sur le mur de la Chaufferie, nous avons projeté une cartographie un peu spéciale. A chaque problème présenté par un leader, des points apparaissaient dans chaque quartier de l'agglomération où un autre leader revendiquait le même problème. La carte est remplie. Cela donnait à la salle la sensation du nombre et surtout du potentiel de luttes communes. Sous nos yeux, nous avons les intérêts que nous avons en commun.

Sur la jeunesse, une vingtaine de colères concrètes avaient été évoquées par des leaders : ras le bol face aux MJC fermées le soir au moment où les ados en ont le plus besoin ; manque de soutien scolaire ; des jeunes non embauchés par les entreprises privées implantées dans leur quartier.

Pour le thème du logement, des colères aussi variées que le manque d'isolation ; les caves inondées ; la non transparence de l'attribution des logements sociaux, les encombrants qui sont facturés sur les charges, le coût du chauffage, de l'eau, de l'électricité. Ici, les cadences de travail avaient triplé ; là-bas, les caissières n'avaient pas le droit d'avoir une bouteille d'eau pendant leur service.

Il nous restait à nous organiser ensemble au-delà des quartiers et des communautés d'appartenance. Nous nous sommes répartis entre six tables de couleurs différentes correspondant aux différents témoignages : problèmes des cadences de travail du personnel de nettoyage, horaires décalés, besoin crucial de garde d'enfants, précarité administrative des étudiants étrangers hors échange depuis la fermeture du guichet unique préfecture, augmentation des charges des logements sociaux, manques de locaux et de subventions pour les initiatives des jeunes, carences de l'école empêchant les enfants de réussir, difficultés d'accès aux équipements publics malgré les multiples salles de la Maison de la culture de Grenoble MC2.

Nous sommes ainsi passer de l'intérêt individuel à l'intérêt collectif ; du problème

personnel à l'organisation collective. Cette première rencontre a été le point de départ des campagnes. Dès lors, nous avons commencé à nous revoir pour construire la stratégie et la mobilisation. Ce soir là, nous avons posés les bases de la campagne : faire connaissance, partager autour de l'intérêt commun, identifier l'adversaire, commencer à entrevoir une cible à viser. La coalition a démarré.

L'union fait la force

Lors d'une réunion de campagne, je pose la question suivante : « combien de personnes chacun peut ramener si nous organisons une action collective ? ». Le tour de table commence. En marquant un à un les chiffres annoncés, je sens les sourires se dessiner sur les visages. Je fais l'addition : « en fait, nous ne sommes pas 12 personnes ce soir, nous sommes 60 ».

Lorsque nous sommes organisés, notre pouvoir se trouve dans la capacité de contraindre notre adversaire à faire des compromis. Détermination et action collective en sont les moyens. Mais nous pouvons également affirmer un autre adage : l'union fait la force. On peut se plaindre que le pouvoir soit détenu par une poignée de personnes. Mais nous pouvons également nous réjouir de sa conséquence : ceux qui ne détiennent pas les postes de pouvoir sont nombreux. Être nombreux peut donner le poids suffisant pour faire pencher la balance de notre côté. A condition que le groupe s'organise et construise une cohésion en répartissant les rôles. Cette organisation donnera la force d'utiliser le pouvoir de contraindre ses adversaires. Pour accepter d'être le caillou dans la chaussure du décideur, les personnes ont eu besoin de se sentir légitimes. Être nombreux à revendiquer une même chose en construisant une stratégie collective crée ce sentiment de légitimité et l'espoir de la réussite.

Face à un rassemblement d'une diversité large de citoyens, l'élu y voit un nombre important de bulletins de vote, le chef d'entreprise l'accumulation de cailloux dans la machine, le bailleur le temps perdu consacré à ces plaintes multiples. Le nombre et la diversité pousse les décideurs à prendre en compte la demande et à la traiter collectivement. Surtout si le groupe se montre déterminé et porte une revendication qui vise juste.

La partie précédente nous a montré comment passer de colères isolées à l'émergence d'une campagne. Nous avons alors organisés ces campagnes citoyennes avec les leaders d'un grand nombre d'organisations. Elles se sont construites progressivement, au fil des événements et par étape : s'organiser, prendre des décisions collectives, cibler un interlocuteur, construire des revendications, interpellier le pouvoir, réagir aux événements extérieurs. Cette partie tentera de décrypter ces questions en prenant appuis sur les cinq

premières campagnes que nous avons lancé dès le 21 avril 2011.

Les différents cercles mobilisés

Après avoir énuméré les problèmes rencontrés face à la préfecture, la conclusion de la seconde réunion des étudiants étrangers se centre sur l'agrandissement du groupe. Chacun nomme une association ou une personne qu'il pense pertinent d'aller solliciter : « l'association de chercheurs de l'université, l'association des résidents du crous, l'association des habitants sénégalais, les syndicats étudiants et enseignants, le réseau universitaire sans frontières, sos racisme, l'association de soutien scolaire ».

Dans une campagne, nous avons mobilisés différents cercles : ceux qui vivent directement le problème et partagent le même adversaire ; ceux qui partagent le même problème mais pas le même adversaire ; ceux qui partagent la même communauté de ceux qui vivent le problème ; ceux qui défendent la même revendication sans vivre directement le problème ; ceux qui sont indignés par ce problème. Tous ont intérêt à s'organiser ensemble pour une même campagne. Les groupes commencent toujours avec quelques personnes. Certaines sont restées jusqu'au bout, d'autres se sont éloignées. Le groupe doit sans cesse penser à la relève pour ne pas s'essouffler.

Nous nous sommes démarqués des mobilisations classiques en sollicitant les réseaux relationnels des leaders. Pour la campagne des employés du nettoyage, nous avons fait l'observation suivante : dans les différents lieux de travail explorés où les employés étaient isolés, ils avaient en commun des conditions de travail désastreuses et, leur communauté d'origine. Au début de la campagne, les réunions inter-entreprises réunissaient moins de 5 personnes. Et lorsqu'une réunion communautaire a été organisée, c'est une dizaine de femmes de ménage guinéennes qui se sont retrouvées. Nous avons compté sur les liens de confiance et de solidarité déjà établis. Ces liens se construisent en dehors de l'entreprise. Nous sommes allés à la recherche des espaces où se vivent ces liens de solidarité. Ils étaient ceux de la communauté de voisinage, religieuse ou ethnique.

Lors d'une des réunions de la campagne école, nous débutons par un tête à tête. Nous sommes après Noël, je propose de se souhaiter quelque chose pour la bonne année. Karima s'adresse à Monique : « je me souhaite de trouver du

travail ». Monique abonde : « ah oui, mais sans ton voile ». Karima rétorque avec fermeté « bien sûr que si avec mon voile ! ». Ce court échange qui avait pour but de créer un rapprochement a jeté un froid pendant plusieurs semaines.

Faire de la diversité une force n'a pas toujours été simple. Les préjugés et les convictions des uns et des autres sont parfois si bien ancrés qu'ils ont été de véritables obstacles à l'agir ensemble. Nous avons tenté de faire travailler des associations vers un même but alors qu'elles peuvent être en conflit sur d'autres sujets. Nous avons du parfois apprendre à marcher sur un fil.

Le relationnel au sein du groupe

La réunion de la campagne sur le logement commence. Autour de la table, des locataires, une association de quartier, des copropriétaires. Personne ne se connaît. Ca se dévisage. Je lance le début de la réunion : « pour commencer, je vous propose de vous diriger vers une personne que vous ne connaissez pas encore et pendant 10 minutes, en binôme, de partager un moment marquant que vous avez vécu dans votre scolarité ».

Nous avons sans cesse privilégié l'approche relationnelle. Les personnes impliquées n'ont pas été sollicitées par des tracts, nous les avons rencontrés en tête-à-tête. Nous connaissions leurs histoires et leurs intérêts. Le fait que nous étions extérieurs aux différentes communautés mobilisées a facilité notre position intermédiaire entre différents groupes sociaux. Nous étions ainsi vigilant à qu'aucun groupe prenne en main la lutte sociale pour ses intérêts particuliers. Dès les premières réunions, la diversité représentée dans la salle provoquait d'entrée de jeu un climat de bienveillance et d'ouverture. Le cadre de l'Alliance était ainsi posé : il s'agira de faire des alliances au-delà de nos différences.

Les leaders impliqués dans la campagne pour la baisse des charges des logements sociaux se retrouvent dans un local associatif. Il s'agit de croiser l'expérience de personnes venant de trois quartiers différents. Ils ont en commun des revendications envers Grenoble Habitat, leur bailleur social, pour une baisse des charges de leurs logements injustement élevées. Karima et Mahmoud partagent la stratégie qu'ils ont employée pour vérifier leur cahier des charges et ainsi découvrir des incohérences dans le coût des interventions

d'entreprises extérieures. Ce soir là, ils encouragent et donnent des pistes concrètes aux autres habitants. Après ce temps d'élaboration, place au temps de la convivialité. Chacun a amené une tarte, une boisson. Les conversations sur la vie des uns et des autres se lancent avec enthousiasme. Un tel explique comment il est arrivé sur Grenoble il y a quelques années. L'autre comment ses parents ont lancé la première grande mobilisation de son quartier pour rénover des logements insalubres.

Construire des revendications

La campagne « se réappropriier les équipements et les espaces publics » a construit ses revendications en septembre 2011. Jusqu'à lors, seul un travail d'information sur le fonctionnement des équipements avaient été réalisés. Un petit groupe de leaders ont préparé une rencontre qui a rassemblé une vingtaine de personnes au Théâtre Prémol. Une méthode originale a été utilisé : « les pétales ». Il y avait 4 domaines de revendications, les pétales, nous avons donc formé 4 groupes qui tournaient sur chaque pétale. Chaque groupe avait une quinzaine de minutes pour exprimer ses revendications, puis on tournait. Au bout d'une heure, nous avons mis en commun puis hiérarchiser les revendications, jusqu'à arriver à un ensemble cohérent de 12 revendications. Celles-ci serviront de repère pendant toute la campagne, et servent de référence pour améliorer l'accessibilité aux équipements publics.

L'une des premières étapes d'une campagne est des revendications atteignables et précises. L'affaire n'est pas aisée. Et elle est déterminante pour la suite. Les revendications doivent satisfaire la majorité du groupe afin de maintenir la mobilisation. La difficulté a redoublé lorsque les colères de départ étaient larges et flous. Nous avons du alors les transformer en revendications précises. Pour cela le groupe cherche à comprendre les raisons de l'émergence du problème. Pourquoi le problème est apparu ? Qui a pris la décision ? Depuis quand ? Avec quels arguments ? Quel était l'intérêt du décideur derrière cette décision ? Et qu'est ce qui existe déjà pour répondre à ce problème ? Quel budget les institutions y mettent ? Avec quels moyens ?

La campagne école s'attelle à l'obtention de la reconstruction d'une école qui a brûlé. Une personne de la campagne interpelle l'élue à l'éducation lors d'une

réunion publique : « la commune d'à côté pourtant avec un budget moins important que la ville de Grenoble a choisi de mettre des pré fabriqués et de permettre l'entrée des enfants à proximité des habitations quelques semaines seulement après. Pourquoi la ville de Grenoble n'a-t-elle pas fait la même chose sous prétexte d'un manque de temps ? Les élus communistes de la ville d'à côté détiennent des capacités de prises de décisions plus rapides que les vôtres ? ».

Un moyen pour construire des revendications a consisté à chercher des comparaisons avec ce qui se passe dans la ville d'à côté ou dans l'histoire locale. Pour la campagne sur les équipements, les leaders ont découvert que le projet initial du centre audiovisuel de la Villeneuve était de créer les conditions pour que les habitants s'approprient les outils audiovisuels. Une fois les documents d'origine republiés ils ne pouvaient plus fermer leurs portes.

Identifier le pouvoir

Les leaders nous ont souvent exprimés leur désarroi face à l'imbrication des sphères de pouvoirs. C'est compliqué, on ne sait plus qui est responsable de quoi. La première phase d'enquête aide à délimiter le pouvoir des uns et des autres afin de déterminer des cibles précises.

L'objectif de la campagne des étudiants étrangers est clair : retrouver un guichet unique au sein du campus universitaire pour faciliter les démarches de renouvellement de carte de séjour des étudiants étrangers. Cela demande une délocalisation de salariés de la préfecture sur l'université. Se pose alors la question de la stratégie à suivre. Qui interpeller en premier : l'université ? La préfecture ? De qui dépend le pouvoir de décision d'ouverture de ce guichet unique ? Si c'est la préfecture, serons-nous assez fort pour l'obliger à changer son fonctionnement ? Si c'est les universités, par laquelle commencer ?

Le pouvoir de l'adversaire se situe dans le levier qu'il choisit d'actionner ou pas. Par exemple, la secrétaire du bailleur social peut transmettre la réclamation à son supérieur hiérarchique ou pas. L' élu à la santé peut appuyer en conseil municipal une augmentation du budget de son service ou pas. La « petite chef » de l'entreprise de nettoyage peut

envoyer des lettres d'avertissement aux salariées ou pas. Le chef d'entreprise peut accepter un CDI ou laisser traîner les CDD. Le responsable d'Actis peut renouveler les contrats d'entretien avec des entreprises exploitant ses salariés ou pas. Nous avons du comprendre les leviers du pouvoir, ses alternatives. En retour les leaders définissent les leurs : se mobiliser pour une action directe qui dérangera le fonctionnement de tel service ou pas.

Après avoir interpellé la responsable d'une salle de spectacle celle-ci nous a renvoyé vers l'élue à la culture. Celle-ci était parmi les abonnées absentes. Elle préférerait sûrement se divertir dans des soirées mondaines, plutôt que de réaliser un travail de fond avec les citoyens. Après de multitudes rappels, nous avons décidé de prendre les devants. Nous organiserons une action lors du concert de Marc Minkowski, un grand nom de l'opéra reconnu internationalement. Cette action s'appellera MC3 pour signifier la volonté d'une nouvelle maison de la culture. Quelques jours plus tard, ce sera le cabinet du maire que nous aurons au téléphone, nous demandant d'annuler l'action en proposant un rendez-vous.

Par chance, nous tombons parfois sur le bon interlocuteur au premier coup. Mais le plus souvent, nous n'avons pas identifié le bon interlocuteur malgré l'effort d'enquête préalable. Quelques fois c'est le technicien qui a le pouvoir, à d'autres moments c'est l'élue. Leurs pouvoirs sont multiples et imbriqués.

Lors d'une réunion de la campagne des étudiants étrangers, un organigramme de l'université est exposé face aux participants. Ceux qui ont des informations sur les liens hiérarchiques et d'influence que les décideurs entretiennent entre eux ajoutent au fur et à mesure des traits de couleur. A la fin, la cartographie du pouvoir est claire : il nous faut dans un premier temps rencontrer le président de l'université scientifique ayant le plus de pouvoir auprès des autres universités et étant le plus apprécié. Dans le même temps, le responsable du service de l'accueil des étrangers menacé de se faire prendre sa place par un jeune salarié ambitieux doit aussi être rencontré. Ce dernier n'a aucun intérêt à se faire dépeindre une image négative.

Pour analyser le pouvoir, plusieurs moyens ont été employés. Bien souvent, les

informations ont été recueillies grâce aux leaders du groupe. Dans l'exemple cité : des enseignants, des élus étudiants siègent dans les conseils des universités et obtiennent des confidences de certains techniciens. Des recherches sur internet ou des enquêtes auprès de personnes proches du pouvoir ont aidé à comprendre les intérêts et les priorités du décideur. De ces informations, le groupe pouvait en déduire le rapport de force qu'il à construire pour faire aboutir la revendication.

Dans la campagne école, des parents portaient des revendications sur le manque d'accompagnement des enfants qui ont des troubles du langage. Nous avons repéré plusieurs pouvoirs qui ont des responsabilités sur cette question, mais contre qui agir ? L'augmentation du nombre d'auxiliaire de vie scolaire dépend de la préfecture et donc du national, la mise en place d'enseignants référents sur ces troubles dépend de l'inspection académique qui est peu habituée à faire des compromis face à des groupes de parents. Enfin, le service de santé scolaire de la mairie, qui se veut « participatif », paraissait plus accessible. C'est sur ce choix que le groupe s'est tourné car il était possible d'obtenir des victoires.

Le leadership en acte

« Abdel impliqué dans la campagne pour les équipements publics est allé voir la directrice d'une petite salle de spectacle pour chercher des informations sur la fréquentation de ce lieu. Il s'aperçoit que les habitants du quartier sont écartés de l'utilisation de la salle. En colère de ce qu'il vient de découvrir, il explique cela à la réunion stratégique suivante. Le groupe décidera de lancer la première étape de la campagne envers ce lieu ».

Au cours des campagnes, les leaders ont pris des initiatives. Elles ont permis d'alimenter le groupe en ouvrant des options sur lesquelles tout le monde pouvait se positionner. Leur audace ou leur vision stratégique leur a permis de prendre ces initiatives. C'est ce qui a donné le mouvement, la dynamique du groupe. Des limites ont été néanmoins rencontrées. Lorsque la conséquence de l'initiative fermait au contraire des portes au groupe au lieu de lui en ouvrir. Certaines prises d'initiative ont forcé le groupe à suivre une orientation stratégique qui n'avait pas été décidée collectivement. Il se retrouvait alors devant le fait accompli. Cette distinction est subtile. Nous avons tenté de pousser les prises d'initiative tout en garantissant les décisions démocratiques lorsqu'elles

concernaient des enjeux importants.

Nous venons de décider de rédiger une lettre pour le directeur exécutif des universités. D'habitude, je fais le premier jet et le diffuse aux membres de la campagne pour modifications. Cette fois ci, je propose au groupe si quelqu'un peut s'en charger. Laura se propose de le faire. Je suis contente qu'elle prenne cette responsabilité pour la première fois. Mais deux semaines après malgré mes relances au téléphone, la lettre n'est toujours pas rédigée. Elle me redit à chaque fois qu'elle va effectivement le faire mais le manque de temps l'en empêcherait. Pressée par la fin du mois qui approche, la lettre devant arriver avant le prochain conseil universitaire, je finis par rédiger la lettre et Laura ne fera que l'amender. Echec ».

Nous avons dû prendre le temps de « faire avec ». Proposer de rédiger une lettre ensemble, de passer un coup de fil aux responsables ensemble. « Faire avec » s'est avéré souvent plus efficace et formateur que le fait de déléguer complètement une tâche au risque de laisser la personne dans une situation d'échec. Donner confiance était parfois nécessaire, une transmission d'expérience et de méthodes utile.

Animation des campagnes

Nous sommes le soir de la seconde réunion de la campagne pour les employés du nettoyage. Il s'agit de partager les problèmes que chacun vit isolément dans son lieu de travail respectif. Les mêmes conditions de travail : des contrats précaires de 3h par semaine, une fin de mois où les salariés doivent amener leurs propres produits de nettoyage. Plusieurs des personnes présentes à la réunion ne maîtrisent pas le français et n'osent pas s'exprimer. Je lance trois petits groupes de discussions où les participants se réunissent par affinités. Dans un second temps, la retransmission aux autres groupes se fait sous la forme de mini scénettes de théâtre. Chaque groupe passe devant les autres en mimant le problème subi. Une personne joue le chef d'entreprise, l'autre le salarié, l'autre mime le rythme de travail infernal.

Dans ce type de rencontre, chacun prend plaisir à échanger et se sent à sa place. Tous les leaders ont pu apporter un élément d'information important au groupe. Le langage du

corps a été utilisé. Au fur et à mesure du décryptage des scénettes, nous avons noté au tableau la liste des problèmes subis. Les blocages de la langue ont été ainsi dépassés. Nous nous étions fixés ces objectifs : permettre la diversité, faciliter l'expression des personnes directement touchées par le problème, éviter que les personnes les plus à l'aise à l'oral monopolisent la parole. Rester dans l'intellect et la capacité d'argumentation aurait exclu de fait certaines personnes reléguées au statut d'observateur passif.

Mobiliser l'intelligence collective pour construire les revendications et la stratégie a été un souci permanent. Pour cela, un effort constant d'élaboration d'outils d'animation relevant de l'éducation populaire a été maintenu. Nous étions loin des conseils consultatifs ou des réunions de projets de rénovation urbaine où les habitants sont assis pour regarder le schéma de l'expert. Nous avons consacré des temps importants à la préparation des réunions ; avec les leaders lorsque cela était possible. Certains ont d'ailleurs aimé venir aux réunions de l'Alliance pour découvrir ces méthodes d'animation relevant de la pédagogie publique.

Travailler avec les leaders des quartiers populaires signifie prendre en compte leurs contraintes personnelles. Choisir le lieu et les horaires sont souvent un casse tête pour trouver la meilleure combinaison qui satisfait tout le monde. Il a été indispensable créer les conditions pour rendre ces rencontres possibles : embaucher une animatrice pour garder les enfants, trouver des salles à proximité des habitations, trouver le rythme des réunions répondant aux contraintes personnelles, faire des réunions le soir...et les week-ends.

Démocratie interne

La campagne des étudiants étrangers s'attaque à l'écriture d'une lettre envoyée au président d'université. Nous sommes 25 dans la salle, il faut se mettre d'accord. Je mets en place un outil qui ressemble à un jeu de rôle : la rivière. Le groupe se lève et se positionne à gauche d'un trait qui fait office de rivière. Je me positionne dans l'axe de la rivière et annonce une proposition. Face à la proposition, les personnes du groupe qui sont en accord doivent se positionner à droite, ceux qui sont en désaccord restent du côté gauche de la rivière. Tout le groupe doit enjamber cette rivière. On ne peut continuer en perdant des membres. Il faut rester soudé car d'autres obstacles nous attendent. Ceux qui

ont enjambé la rivière ont donc la possibilité de donner des arguments pour convaincre et surtout trouver des compromis pour faire passer la rivière au reste du groupe.

Dans les campagnes citoyennes, nous nous sommes efforcés à prendre les décisions par consensus. Le vote entre plusieurs avis peut diviser. Les tensions créées par la délibération dans un groupe ne sont agréables pour personne et peuvent être une cause de démobilisation. Des outils d'animation ont permis d'affronter les conflits et les divergences avec plus de sérénité. L'objectif est également de répartir le pouvoir au sein du groupe. Nous n'avons pas vocation à décider de l'orientation de la campagne et de la stratégie employée. Au contraire ce sont les leaders qui sont au cœur du processus. Nous pouvons au mieux éclairer les conséquences des choix faits par le groupe. Il est arrivé que nous influencions trop les décisions. Nous perdions alors l'objectif d'une alliance citoyenne : donner du pouvoir d'agir à ceux qui en sont dépossédés. Ces outils d'animation relève du champ de l'éducation populaire et permette de prendre des décisions de façon démocratique et collective. Lorsque ces outils d'animation sont trop éloignés du champ d'expérience des personnes, ils sont rejetés. Ils provoquent alors une levée de bouclier.

Lors d'une réunion pour le logement, je fais la proposition suivante : former trois petits groupes pour étudier les questions de la mobilisation, de l'action et de la rédaction de la lettre d'interpellation. A cette proposition, les personnes présentes qui ont l'habitude de prendre les décisions d'une certaine manière rejettent la proposition : « ah non, on n'est pas au travail là, on reste comme ça en rond tous ensemble, c'est mieux ». Cela fait déjà 20 min que la discussion part dans tous les sens et est accaparée par 3 personnes sur les 25 présentes. Ce soir là, c'est une leader reconnue dans le groupe qui sauvera la mise « ah, oui, vous savez, à l'Alliance ils ont des méthodes d'animation un peu spéciale. Mais en gros c'est pour nous faire gagner du temps, on fait 3 réunions en une comme ça ». L'intervention de cette leader a suffit. En quelques minutes les petits groupes commencent la discussion.

Nous avons alterné des grandes rencontres collectives, avec des rencontres en plus petits groupes, et des tête-à-tête. Les petits comités ont rassemblé les personnes les plus motivés et ceux qui veulent prendre des responsabilités. Nous préparions alors la future

rencontre collective ou une esquisse de la stratégie. Chacun a eu la liberté de participer à ces groupes intermédiaires. Nous sollicitons les personnes qui n'osaient pas prendre un rôle plus important. Pour certains leaders, les réunions demandent un effort : il faut parler au groupe, se mettre d'accord, trouver sa place, s'adapter aux horaires des autres. Dès lors, le tête à tête est plus adapté pour discuter de la campagne. Ces différents moments créent les conditions pour que chacun se trouve son compte dans les campagnes. Cela a demandé de se décentrer de la stratégie de la lutte pour prêter attention à la dynamique de groupe.

Rebonds stratégiques

La campagne pour les employés du nettoyage s'était orientée vers les foyers de vie de personnes en insertion. Au moment de construire une action directe pour obtenir un réel temps de négociation avec le directeur de l'entreprise de nettoyage, je suis informé par une des salariées syndiquées que le contrat de l'entreprise va changer. Un nouvel appel d'offre va être publié. Deux nouvelles options s'ouvrent alors faire l'action pour influencer le contenu de l'appel d'offre ou attendre que la nouvelle entreprise soit contractée pour négocier avec cette dernière des améliorations sur les conditions de travail. Les salariés du nettoyage préféreront acter pour la seconde option. Je vais devoir me réorienter vers une nouvelle entreprise et m'appuyer sur de nouveaux leaders.

Une stratégie ne doit pas trop traîner en longueur. Lorsque la dynamique commence à s'essouffler, nous avons du faire preuve de réactivité pour relancer la campagne citoyenne vers de nouveaux horizons. Les leaders sont associés à la stratégie pour développer la capacité à intégrer les événements extérieurs qui viennent rebattre les cartes. Un débat public est devenu l'occasion rêvée d'une action médiatisée ; une réaction ouvertement fermée du décideur a provoqué l'envie de réagir rapidement ; une réélection au niveau de l'université a fait accéléré le rythme.

La stratégie des étudiants étrangers consistait à obtenir rapidement de l'université un accord de principe sur la remise en place du guichet unique pour aller chercher dans un second temps l'engagement de la préfecture. L'action devait se centrer sur la préfecture. Mais au bout d'un an de campagne, à un

bilan, le groupe conclu que le blocage émanait surtout de l'université. En fait, l'université finançait déjà le service d'accueil des étudiants étrangers au sein de la préfecture. Le blocage financier ne venait donc pas de la préfecture mais bien de l'université. Nous déciderons donc de ne pas interpeller directement la préfecture mais de continuer à faire pression sur l'université.

Bien qu'une enquête permettait de défricher une bonne partie des possibilités, il restait une zone d'incertitude importante que le groupe comme l'organisateur ont du accepter. Seule l'expérience a pu définitivement dire si la stratégie employée était la bonne. L'importance a été mise sur la transmission de l'envie d'agir, d'essayer et de s'en donner les moyens. Rien n'a pu nous certifier que l'adversaire visé était celui qui détenait réellement le levier de décision le plus efficace. Rien ne garantissait que les leaders présents au départ aillent toujours être là 6 mois après. Rien ne certifiait que l'action collective serait pertinente, que l'objectif visé était atteignable. Nous devions à la fois montrer que c'est la meilleure marche à suivre, pour que la campagne avance, et indiquer que ce n'était là que des hypothèses. Les campagnes permettent un apprentissage social permanent. Il s'agit d'être pragmatique : l'art de mener les campagnes se résume par la capacité à rebondir. Cela nous a demandé d'évaluer sans cesse les conséquences des décisions prises, de pouvoir se remettre en question et prendre de la distance par rapport à l'action en faisant des bilans réguliers avec le groupe. De ne jamais être assuré que le chemin pris est le meilleur en continuant des recherches sur le fonctionnement de l'adversaire, sur la pertinence des revendications, en s'appuyant sans cesse sur la vision des leaders et l'avis des uns et des autres. Et enfin de saisir les opportunités provoquées par l'adversaire et analyser avec finesse ses réactions

La campagne équipement suit sa stratégie. Après avoir confronté un équipement d'un quartier de Grenoble aux revendications construites par le groupe de campagne, c'est au tour d'une petite salle d'Echirolles d'être interpellée. Le rendez-vous est donné. 4 personnes seulement se présentent. Seconde tentative 2 semaines plus tard : 3 personnes. Nous avons alors décidé de réorienter la campagne à travers un plan d'action qui se déroulera en trois réunions collectives dans un équipement central à Grenoble. La salle sera de nouveau remplie pour organiser un réunion de mobilisation rassemblant une soixantaine de personnes.

La stratégie choisie par les leaders de la campagne était de soumettre les revendications à des petites salles pour construire progressivement un rapport de force suffisant avant de porter les revendications à l'équipement emblématique de l'agglomération. Mais les intérêts personnels des personnes mobilisés n'étaient pas assez importants pour les faire bouger jusqu'à une petite salle de l'Ouest d'Echirolles. Nous avons du alors nous ressaisir et réorienter la stratégie générale. Nous nous sommes souvent retrouvés confrontés aux difficultés des personnes de dépasser l'échelle locale pour rejoindre l'échelle d'une campagne qui se situait à l'échelle de l'agglomération.

Il n'est pas possible de convaincre des personnes de s'allier à un groupe plus large lorsqu'ils n'y voient pas l'intérêt. Sortir de son quartier pour passer d'une lutte locale à une campagne située sur toute l'agglomération sort souvent du champ d'expérience des leaders sociaux que nous avons rencontré. Parfois une situation a permis de dépasser cette limite : lorsque les personnes mobilisées s'aperçoivent que leur adversaire ne se situe pas à cette échelle. Rejoindre une campagne plus large paraît alors un moyen d'augmenter le rapport de force. Mais cela ne suffit pas toujours. Reste la possibilité de développer des relations interpersonnelles entre leaders de plusieurs quartiers en organisant de petites rencontres entre deux ou trois personnes. Le fait de s'être croisé une fois, de voir dans le journal un article témoignant de la lutte d'à côté, de se lier pendant les assemblées peut créer une synergie dans toute l'agglomération.

Une campagne se fonde avant tout sur des personnes motrices qui forment un groupe qu'il s'agit de construire et maintenir dans le temps. Peu à peu, sans que nous nous en rendions compte, notre coalition a commencé à prendre forme. C'est sûrement au cours des campagnes citoyennes que nous avons commencé à appeler notre rassemblement l'alliance citoyenne. Il serait difficile de dire qui a employé la première fois ce terme. Il s'est imposé à nous. Désormais, ce n'était plus l'association ECHO qui expérimentait les méthodes du community organizing, c'était une alliance citoyenne qui était en train de naître. Nous avons continué à mener les campagnes en rentrant dans une phase plus active. Lorsque la simple rencontre avec les décideurs ne suffisent pas, il est nécessaire de passer à des formes d'actions capables de les contraindre à prendre en compte la demande et d'atteindre un compromis.

Rapports de forces

La soirée annuelle d'accueil des étudiants et enseignants chercheurs étrangers organisée par l'Université de Grenoble rassemble quelques 400 invités à la Bastille. M. le président de l'université, Mme l'adjointe au maire, M. le directeur administratif sont là pour ouvrir le buffet et témoigner du sens de l'hospitalité grenobloise pour les étudiants et chercheurs internationaux.

Mais à l'heure d'ouvrir le buffet, l'ambiance change. Un guichet administratif est mis en place à l'entrée et génère une longue file d'attente. Des formulaires sont distribués. Des documents sont demandés aux invités : certificat de bonne conduite, chèque de caution au cas où des verres ou assiettes seraient brisées, attestation de sécurité sociale, extraits de casiers judiciaires des grands parents...

La file est interminable. « Le numéro 329 est appelé au guichet ». Le buffet refroidit. Les personnalités accueillantes s'affolent.

L'alliance des étudiants étrangers a décidé de mettre son grain de sable dans la fête. En cause, la suppression des moyens d'accueil pour les étudiants hors échange (venant principalement d'Afrique ou d'Asie). Un choix budgétaire qui accentue les difficultés des étudiants concernés laissés seuls face aux problèmes d'accès au logement ou à la santé, d'obtention d'un compte en banque ou de régularisation administrative auprès de la préfecture. « Nous avons décidé de perturber la cérémonie pour rappeler à M. Ouebdessalam le président de l'université à ses responsabilités. L'université doit mettre en oeuvre les moyens nécessaires pour que l'hospitalité du campus grenoblois ne soit pas seulement une jolie cérémonie et une jolie communication. » explique Ibrahima Bah porte-parole de l'action et membre de l'association des guinéens de l'Isère membre de l'Alliance des étudiants étrangers.

La réaction des décideurs ne traîne pas. « Lamentable », « intolérable », «agressif » « une manière certaine de fermer la porte au dialogue ». Trois jours plus tard, une délégation est finalement reçue par le directeur administratif. Ce que les étudiants demandaient sans succès depuis plusieurs mois.

En cette soirée d'octobre 2011, l'Alliance Citoyenne signait sa première action collective. Après l'expression de la colère de quelques étudiants étrangers rencontrés, après le lancement d'une dynamique collective, après la formulation des revendications auprès de l'université, l'absence de réponse a motivé le passage à l'étape suivante. Une action surprenante et déstabilisante pour le décideur visé, assez amusante et qui peut être facilement racontée ensuite par les gens qui l'ont menée.

Le principe d'action collective est au cœur des campagnes citoyennes. Ici, il s'agit d'amener une centaine d'enfants jouer à la mairie parce qu' « on n'a pas de jeux dans le quartier » ou d'arriver avec meubles et cartons chez le bailleur parce que « vous nous avez dit, si on n'est pas contents, qu'on avait qu'à déménager, alors oui, on déménage, mais chez vous »...Le principe : assumer que notre pouvoir, c'est d'aller mettre notre grain de sable dans le rouage des institutions. Quand la situation est bloquée, quand les intérêts des gestionnaires ou leur inertie méprisent trop ceux des citoyens, il faut être capable de bouger et de ne pas accepter passivement la situation.

L'autonomie des personnes dans la construction de leur revendication et l'indépendance nécessaire pour l'action sont les principaux marqueurs qui différencient cette forme d'expression citoyenne de nombreuses autres, qui font sa spécificité et peut être sa force. C'était l'un de notre enjeu de parvenir à insuffler cette dynamique. Les actions deviennent des histoires que l'on raconte, qui ont rythmé les groupes de campagne et leur ont donné leur force.

Assumer le conflit : les conditions de passage à l'acte

De nombreux parents d'élèves sont en colères sur le mauvais repérage des troubles en dys (dyslexie, dysorthographe, dyscalculie...). L'alliance pour l'école demande alors au service de santé scolaire de la ville de Grenoble d'organiser des tests de repérage en CE2 pour permettre un accompagnement adapté.

La revendication est définie, elle est envoyée aux élus concernés, adjoint à la santé, adjoint à l'éducation. Mais aucune réponse n'arrive.

Que faire ? L'organisateur propose d'avancer doucement vers une logique d'action et de pression pour faire réagir les décideurs. Mais les gens sont

frileux. On n'est pas vraiment en conflit. L'élue en question est connue comme un homme à l'écoute des citoyens. Comment le pousser à réagir ? Une idée est émise : envoyer aux deux cibles une série de lettres de demande d'entretien en « dyslexique ». P-p-p-onjur-r-r Mossièr lajd-ladj-l'adjou-l'ajoint, Nou vlou-vou-voulons... ». L'idée est discutée au sein du groupe. Elle est finalement jugée trop radicale, agressive. On a peur qu'ils se braquent. Non, nous voulons rester dans le dialogue.

Au cours des deux ans de l'expérience, le passage à l'action n'a été possible seulement lorsque le conflit était reconnu, assumé. Dans la plupart des cas, on ne veut pas provoquer le conflit. Les gens ne veulent pas être dans le rôle de l'agresseur. L'action est illégitime. Elle ne le devient que quand le comportement de l'adversaire ne nous laisse pas d'autre choix. C'est la reconnaissance collective de la conflictualité de la situation, l'identification du décideur comme adversaire qui ouvre la voie au passage à l'action.

Cependant, dès les rencontres en tête-à-tête, les discussions cherchent à démasquer les discours consensuels des bailleurs, des élus ou des chefs d'entreprises pour reconnaître les conflits d'intérêts à l'œuvre.

« Les décideurs sont gentils »

Cette reconnaissance du conflit est rendue plus ou moins difficile par l'image que se donne le décideur. Les élus, notamment sont habitués à se donner une image de personnes attentionnées et respectueuses. Tous n'excellent pas dans cet art. Mais dans certains cas, une habile communication permet de désamorcer toute conflictualité, même sans satisfaire les demandes des gens. C'est peut-être un des problèmes de la démocratie actuelle, la communication lissée et le discours consensuel masquent la réalité des conflits à l'œuvre. Ils les masquent sans les résoudre. Derrière les concertations, la participation, l'écoute des décideurs quand ils acceptent ce jeu, se cachent les conflits d'intérêts et les asymétries de pouvoir.

Ce n'est que lorsque les décideurs sont démasqués que le passage à l'action est possible. Quand les habitants du quartier Hoche en colère depuis des mois pour l'état des parties communes et des locaux à poubelles dans leur HLM sortent de chez M. Ricchierro, le responsable de leur bailleur, ils sont unanimes. « Il est vraiment sympa ce M. Ricchierro ». « C'est bon, il nous a entendu »...

Quand les étudiants étrangers en colère contre la suppression par l'université des moyens d'accueil pour les primo-arrivants sortent de leur premier rendez vous avec le directeur international M. Bailly, ils sont enchantés. « Il est vraiment sympa ce M. Bailly », « C'est bon, il nous a entendu »... Après, il ne restait plus qu'à attendre la mise en œuvre des éventuelles promesses ou des engagements vagues pris lors de ces rencontres. Ce n'est que plusieurs mois plus tard, devant le constat du blocage de la situation, que la nécessité d'entrer dans un certain rapport de force est envisagée par les participants.

La pédagogie du conflit comme préalable à l'action

On parle de leur logement, de l'Opac 38. M. et Mme Laurent habitent dans leur appartement depuis 1975. Pendant longtemps, c'était l'enfer, isolation pourrie, chauffage unique dans le couloir, entretien miséreux des parties communes...

_ Il y avait de nombreuses réunions pourtant avec M. Deminguet de l'Opac, on lui décrivait tous les problèmes, on lui demandait ceci ou cela.

_ Et vous l'obteniez ?

_ Pas vraiment, ou alors 10 ans plus tard.

_ Ca ne m'étonne pas, on n'obtient rien comme ça avec l'Opac. C'est fou ça, mais les bailleurs c'est toujours pareil, c'est seulement sous la pression, sous la menace qu'ils agissent.

_ Oui c'est vrai, dit Mme Laurent. Vous avez tout à fait raison. La pression, ils ne connaissent que ça. Vous savez par exemple pour les réunions avec l'Opac, moi je faisais toujours un gâteau à l'ananas, je savais que M. Deminguet adorait ça. Et bien je lui ai dit à un moment, M. Deminguet, tant que vous ne remettez pas l'électricité aux normes, je ne vous fais plus de gâteau à l'ananas. Il fallait voir sa tête.

_ Oui, c'est vrai, Deminguet ne devait pas rigoler. Et sinon, vous aviez quoi d'autres comme moyens de pression pour faire bouger les choses ?

_ Ben... après il y a la grève des loyers. Ca c'est autre chose. Mais en même temps, c'est vrai que des fois, y a que ça. J'en parlerai avec Bennour un de ces jours.

Dans ses multiples rencontres, en préalable même aux réunions collectives, nous avons clarifié les conflits et discuter de la nécessité de passer à l'acte. Nous avons du légitimer les colères face à tous les dispositifs qui sont là pour les encadrer. Nous avons du nous appuyer sur l'expérience des gens car l'expression ne suffit pas. Il faut imaginer des moyens de pression. On ne peut pas forcer des gens à passer à l'action. On ne peut pas les convaincre. Mais on peut en amont, poser les pierres « si jamais ça marche pas, il faudra imaginer comment augmenter la pression ».

Cependant, les forces sont nombreuses pour nier les conflits. En premier lieu la peur, légitime du pouvoir et des retours de bâtons si on se met dans une posture conflictuelle qui se démarque de la loyauté usuelle. La plupart des associations de quartier bénéficient de subventions plus ou moins grandes de la mairie, celles-ci pourraient être menacées. Certains des leaders sont reconnus par les décideurs et s'en enorgueillissent légitimement. De nombreuses personnes portent l'expérience de la révolte individuelle face au pouvoir et l'expérience de l'échec. Les gens agissent déjà. L'enjeu de toutes les dynamiques des campagnes était donc de se prémunir contre ces formes de répression et de laisser entrevoir un horizon autre que la défaite.

L'action comme pouvoir des gens

A partir de l'émergence d'une colère, la perspective de l'action naît dans les réunions du groupe de campagne. Suite au refus ou à l'absence de réponse aux revendications ou suite à l'échec d'une négociation, le rythme de la campagne s'accélère, c'est le moment de l'action. Comme cela a déjà été présenté dans le chapitre « l'union fait la force », les modes d'animation des réunions sont déterminants pour permettre de dépasser des débats, et s'éclairer ensemble sur la situation, les rapports de pouvoir à l'œuvre, et les actions à mener. Celui qui a déjà été identifié comme le responsable qui peut agir sur la situation en est la cible.

Dans la dynamique des différentes campagnes menées, ce sont l'absence de réponse à l'envoi des revendications ou l'échec des premiers entretiens éventuellement accordés par les décideurs qui ont ouvert la voie à l'action collective. Parfois, comme dans le cas des étudiants étrangers, cela s'est fait comme action surprise, de manière à dérouter les dirigeants de l'université et reprendre la main sur l'agenda. Dans d'autres cas, l'action est

annoncée à une date donnée, telle un ultimatum.

La menace plus forte que l'action : scène de ménage à l'hôtel des impôts

Après plusieurs semaines d'interpellation infructueuse du directeur, le moment de l'action était venu. Une réunion avait auparavant rassemblé la plupart des femmes concernées, et, autour d'elles, une dizaine de personnes du quartier, du syndicat et d'association communautaires comme l'association des femmes algériennes. Un atelier en petits groupes est organisé pour stimuler l'imagination sur les actions qu'on pourrait mener.

Quelques semaines plus tard, suite aux refus du directeur de les recevoir, elles décident de mettre en œuvre l'une des actions imaginées. C'est pour jeudi. La mobilisation a été bien lancée. Tout est organisé. Parce que les femmes ne peuvent pas nettoyer les six niveaux du bâtiment dans les horaires imposés, aujourd'hui, une centaine de gens sont prêt à venir les aider. Jeudi à 15h, les neuf femmes de ménage salariées de l'entreprise Onet arriveront à l'Hôtel des impôts plus tôt que d'habitude. Elles ne seront pas seules. Plusieurs dizaines d'habitants du quartier Mistral voisin et d'associations diverses de l'Alliance Citoyenne seront avec elles, balai, serpillère et seau à la main. Il s'agit de dénoncer l'augmentation des cadences et le nombre insuffisant d'heures de travail. Et de faire le ménage dans tout ça.

Mais l'annonce d'une telle action inquiète l'entreprise Onet. Effrayée de voir débarquer une centaine de citoyens à l'Hôtel des Impôts pour venir aider les femmes débordées à astiquer le bâtiment, l'entreprise Onet lâche du lest. L'ampleur de l'action et la grève possible risque fort d'entacher la réputation de l'entreprise. De futurs contrats pourraient être perdus à cause de cela. La veille, Ludovic T a donc communiqué aux employés ses concessions. Tous les postes vont être audités pour mettre fin aux surcharges de travail. Des heures complémentaires seront données suite à la réorganisation. Fatma G. et Aïchata K., deux femmes qui travaillaient pour Onet depuis des années en contrats

précaires se voient offrir un CDI. Les citoyens peuvent remettre leur balai au placard. L'action est reportée. La menace a suffi.

Dans ce cas-ci, il s'est avéré pertinent de prévenir l'adversaire de la tenue prochaine de l'action. En quelque sorte, le rapport de force commence avec cet ultimatum. La menace de l'action est exercée à partir de ce moment et c'est cette menace qui est susceptible de faire réagir le décideur, ici le directeur de l'agence de nettoyage. *La menace est plus forte que l'action elle-même*, disait Alinsky. C'est aussi ce que défendaient les militants de la CGT présents à une des réunions et habitués aux rapports de forces dans l'entreprise. L'objectif est d'obtenir la victoire sans combattre. Dans la lutte des femmes de ménage de l'Hôtel des Impôts, ce qu'il faut retenir, c'est la succession de refus opposé par le directeur aux revendications des salariées qui a rendu l'action possible. Et c'est la pertinence du choix de l'action opérée qui a permis la victoire. Car cette action touchait justement les intérêts du décideur visé.

Tactique de l'action : l'intérêt du décideur est son talon d'Achille

Dans l'histoire qui vient d'être racontée, l'intérêt de l'entreprise de nettoyage était clair. Sa réputation lui est précieuse pour acquérir de nouveaux contrats. La mauvaise publicité consécutive à ce conflit qui déborde des 9 employés serait catastrophique pour l'entreprise. Son dirigeant local pourrait en être tenu responsable par sa hiérarchie.

Ici celui qui a le pouvoir de décision sur les revendications du groupe est Ludovic T., directeur de l'agence. Son intérêt, c'est le même que celui de l'entreprise pour laquelle il travaille. Maximiser les recettes, c'est-à-dire obtenir de nouveaux marchés. Minimiser les coûts, c'est-à-dire faire travailler plus rapidement les salariés pour que le travail soit fait en le moins d'heures possible. Ludovic T. a aussi un intérêt personnel. Il cherche à être reconnu par sa hiérarchie comme un bon manager qui sait servir les intérêts de l'entreprise. Il y a un passif de l'agence à Grenoble avec plusieurs grèves qui ont sali l'image de l'entreprise. Ludovic T. est arrivé après cette période difficile, il veut prouver qu'il est un manager habile qui sait optimiser les bénéfices tout en évitant les conflits sociaux.

Dans ce cadre là, l'action pour être efficace, devait menacer les relations de l'entreprise de nettoyage avec ses clients (ici l'hôtel des Impôts) et dépasser Ludovic T. pour qu'il se

retrouve mis à mal par la tournure des événements et qu'il ait intérêt à prendre les devants et à faire des concessions pour sortir la tête haute du conflit.

L'action vise la réaction. L'objectif de l'action est d'amener une réaction de l'adversaire. Et pour cela, il faut que ce dernier ait intérêt à réagir. C'est toute la subtilité de l'action conflictuelle qui a été expérimentée pendant ces deux ans. Il fallait attaquer les décideurs cibles, mais à la fois leur aménager la porte de sortie pour leur faciliter la concession. Faire un pont d'or à l'ennemi qui recule. Dans la plupart des cas, l'action ou la menace a ainsi fait passer le rapport au décideur de la logique du dialogue à la négociation. L'adversaire passe : de « je suis à votre écoute » à « qu'est ce que vous voulez ». Le ton change.

L'humour et la surprise des armes décisives

Dans le cadre de la campagne pour la réappropriation des équipements culturels publics, il a été décidé d'organiser une action le mardi 15 mai 2012, devant la maison de la culture à Grenoble. Alors que la MC2 programme ce jour-là les musiciens du Louvres de Marc Minkowsky, l'action MC3 rassemblera de nombreux artistes, citoyens et simples habitants sur le parvis. De cette manière, les gens voulaient montrer qu'il est nécessaire de repenser les lieux de la culture pour qu'ils soient accessibles pour tous. Ce que nous voulons, c'est que la politique des équipements culturels publics garantisse à chacun le droit et la possibilité de développer et de pratiquer sa propre expression artistique et culturelle, et de pouvoir la partager.

Dans ce cas, l'ironie contenue dans l'action en est un des principaux atouts pour amener une réaction des élus de la ville de Grenoble. Leur intérêt à eux est d'avoir une bonne image publique. La simple idée d'organiser cette action a mis l'adjointe à la culture hors d'elle. L'affaire remontra jusqu'au cabinet du maire. Le dir'cab' prendra alors son téléphone la veille de l'action pour demander son annulation, en échange d'un rendez-vous de négociation. Un contexte particulier avait été évoqué : en même temps que les musiciens du Louvre, la MC2 avait pour la première fois organisé un concert du rappeur Kery James. La préfecture avait prévenu de possible trouble après un appel à rassemblement d'un groupe d'extrême droite. Nous avons alors annulé notre action mais garder précieusement le numéro de portable du directeur de cabinet de la ville de

Grenoble.

Dans chacune des actions menées la réaction de l'adversaire a été la même : scandalisé, outré, c'est un attentat. Tout à fait disproportionnée parfois même, quand le lendemain, la présidente du bailleur affirme sans sourciller que deux salariés sont en cellule de redressement psychologique suite au fait que des habitants du quartier Hoche sont venus déposer des poubelles dans le bureau du directeur.

« C'est une manière certaine de rompre la confiance, de rompre le dialogue » affirmait le directeur des relations internationales de l'université après la longue file d'attente qui est venue perturber la cérémonie de bienvenue organisée à la Bastille. La semaine après l'action, des leaders de l'alliance pour l'accueil des étudiants étrangers étaient pourtant reçus par le directeur administratif.

Si les deux années d'expérimentation ont été riches de ce point de vue là, les questions sont encore nombreuses. Où se situe l'action dans la stratégie générale pour gagner des améliorations concrètes ? L'action est une étape, pour ouvrir des négociations. Mais l'action réalisée ou potentielle est parfois la condition pour que la négociation aboutisse.

L'action dans la dynamique générale de l'alliance citoyenne

Les premières actions ont été menées un an après le début du travail d'Echo. A partir de ce moment-là, le récit de ces actions a occupé une place importante dans les histoires partagées par les organisateurs. Pourquoi ? Pour marquer la différence entre la dynamique d'alliance citoyenne et d'autres démarches dans la ville. Pour affirmer clairement l'indépendance vis-à-vis des institutions que révèle cette capacité à aller les titiller. Pour donner courage, confiance aux gens dans la capacité de ceux qui n'ont pas de pouvoir a priori à agir et faire pression si nécessaire pour faire valoir leurs intérêts légitimes.

L'action comme expérience du pouvoir

Au-delà des enjeux stratégiques, les actions menées ou prévues ont été des temps forts des dynamiques collectives. La veille de l'action dans laquelle une centaine de personnes

devaient envahir l'hôtel des impôts armés de balais et de seaux d'eau pour aider les salariés à faire correctement le nettoyage, la solidarité entre les neufs femmes salariées d'Onet était à son paroxysme. La tension était importante, mais les multiples querelles qui rythment habituellement le quotidien au travail étaient tout à fait absentes. La présence lors cette ultime réunion de quelques alliés qui attendaient les décisions des personnes directement concernées plaçait ces dernières en situation de forte responsabilité. En même temps, il y avait beaucoup de stress et de tension, parfois calmés par les rires et les blagues singeant les réactions imaginées du directeur lors de l'action du lendemain.

Pour les étudiants étrangers, l'action à La Bastille a joué un rôle plus important encore. Elle a montré la détermination de chacun et a considérablement renforcé le groupe. Difficile de savoir si c'est cela qui a amené les décisions finales de l'université en faveur des revendications de la campagne. Mais ce qui est certain, c'est que cette action a été un tournant dans la dynamique collective. La scène est encore dans les mémoires plusieurs mois plus tard, après l'action, une trentaine des participants restant débriefaient à l'abri sous une voûte à la Bastille. L'émotion était encore très présente, l'excitation, les restes de la peur qui étaient définitivement évacués. Restait un bel enthousiasme collectif et la satisfaction d'avoir osé. Demba, un étudiant raconte ainsi un an plus tard sa fierté de « n'avoir pas baissé la tête », d' « être allé jusqu'au bout ». Perle, elle, était chargée du repérage. Elle se rappelle de la peur qui l'avait traversé lors de sa mission, et de l'impression excitante de dépasser certaines limites.

Le vécu commun de l'action et ce qu'il en reste en termes de compréhension, de souvenirs et d'expérience partagée est ainsi fondateur pour un certain nombre de personnes. La réaction des dirigeants, d'abord brutale, ensuite plus favorable a prouvé une certaine reconnaissance et donné un sentiment de pouvoir à ceux qui avaient su la provoquer.

L'action pour la victoire et l'action pour l'organisation

Au fur et à mesure de nos campagnes nous avons été témoins de la puissance de ces expériences vécues. Mais en même temps, la lucidité stratégique nous a amené toutefois à relativiser le poids de ces actions sur les décideurs. Si elle a été tout à fait avérée dans le cas des femmes de ménages à l'hôtel des impôts, ça a été moins évident pour les jeunes artistes ayant réalisé un concert sauvage devant la direction de l'Espace 600.

Moins évident aussi pour les étudiants étrangers, quoique cela leur ait permis d'obtenir un rendez vous longtemps attendu, ou pour les habitants des HLM à Hoche qui n'ont vu derrière leur action coup de poing que des satisfactions mineures. La forme d'éducation populaire portée par l'action est tout à fait importante, par l'expérience du pouvoir, du collectif, du conflit, de la confrontation aux décideurs qu'elle apporte aux gens qui la font. Derrière chaque action, autant d'histoires qui se partagent, qui se diffusent et qui viennent lutter, dans les quartiers contre le sentiment d'impuissance et de résignation.

Comme le disait déjà Alinsky, *l'action est l'oxygène de l'organisation*. La capacité des gens à agir eux-mêmes et à contraindre les décideurs à la négociation était ainsi dès le début au cœur du projet d'organisation d'alliance citoyenne. Mais de l'autre côté, il y a l'enjeu stratégique de la campagne, la nécessité de faire réagir les décideurs, mais surtout de leur faire accepter les revendications portées. L'action, effective ou comme menace y contribue certainement. Mais, les enseignements qu'on peut tirer de l'expérience de Grenoble ne sont pas suffisants pour conclure sur la manière dont elle permet de remporter la victoire. Dans tous les cas, ce sont les temps de négociations qui jouent un rôle essentiel, qui complètent l'action et qui éventuellement, permettent d'en récolter les fruits.

|

L'art de la négociation

Les membres d'ECHO avaient pour objectif de construire en 24 mois une alliance citoyenne avec la mise en place de campagnes et d'actions collectives non violentes pour permettre aux citoyens organisés de devenir une force de proposition et de négociation incontournable face aux pouvoirs institutionnels et économiques de ce territoire. Il a fallu une multitude d'étape pour que des leaders s'imposent à la table des négociations.

C'est en quelque sorte l'ultime étape du chemin que nous avons engagé en septembre 2010 alors que nous ne connaissions aucuns leaders sociaux. La négociation permet d'obtenir des victoires qui couronnent des semaines et des mois d'efforts. C'est l'aboutissement des campagnes menées par les leaders pour défendre leurs intérêts. Comme nous l'avons vu dans la partie sur les campagnes citoyennes, la négociation nécessite un rapport de force favorable pour pouvoir avoir le maximum de pouvoir. Un long processus est nécessaire avant de voir des leaders en position de négociation avec les plus hauts responsables politiques et économiques d'une ville.

Nous retrouvons cette méthode de négociation chez Saul Alinsky qui lui-même était fortement influencé par le syndicaliste John L. Lewis. Ce personnage atypique a eu un impact important sur le mouvement ouvrier américain. Dirigeant du puissant syndicat des mineurs américains puis du CIO, John L. Lewis avait mené des négociations dans les années 30 jusqu'au point culminant de 1937, « The year of attack ». La négociation chez Alinsky s'inscrit donc dans la tradition syndicale du mouvement ouvrier. Aujourd'hui, si l'ensemble des syndicats ont des modules de formations sur la négociation, il s'agit d'un ensemble de pratiques qui est peu diffusé dans les pratiques quotidiennes. Elle est pourtant essentielle pour gagner des victoires.

Les leaders négocient

Le négociateur doit être un bon leader, c'est à dire quelqu'un qui a une force de conviction importante, une dose d'humour, imprévisible et qui sait raconter des histoires. Cela fait partit de notre règle d'or : ne jamais faire à la place de quelqu'un ce qui est capable de le faire.

La campagne pour se réappropriier les équipements publics avait préparé une douzaine de revendication pour améliorer l'ouverture des salles des quartiers. Une « rencontre spontanée » avait eu lieu entre un leader du quartier et la responsable d'un équipement. La responsable de l'équipement était réticence à ouvrir sa salle aux jeunes, car elle réservait plutôt une programmation pour les jeunes enfants. Ce refus avait provoqué la colère d'un des leaders. Cela a créé une opportunité pour une action et un rendez vous de négociation quelques semaines plus tard. Deux jours avant la négociation, on s'est retrouvé dans l'appartement de Kader à la place des Géants. Nous avons commencé à préparer les négociations et répartir les arguments entre les deux leaders.

Il me dit : « Et toi tu vas dire quoi ? »

-Je ne serais pas là

-Quoi ? Mais c'est pas possible, tu ne peux pas ne pas être là on ne connaît pas le sujet aussi bien que toi !

-Moi, je vous attendrais avec la presse pour connaître les résultats de la négociation !

La négociation est une étape essentielle pour le développement du leadership. Lorsque la campagne a réussi à créer une force collective suffisante, une réunion collective a lieu pour désigner les leaders qui vont négocier. Ce processus de désignation est un moment clef. Généralement ce sont les pairs qui désignent un leader:

-Vas y toi tu sais bien t'exprimer.

-Tu rigoles, j'arrive pas à m'exprimer devant vous, alors devant un élu ! Ah non, je me sens pas.

-Allez !!!! Le groupe insiste jusqu'à qu'un leader accepte.

Très souvent, les leaders pensent ne pas être capables car d'une part ils ont une représentation démesurée de la négociation, et d'autre part ils ont un manque de confiance en eux. Ils savent qu'à partir du moment où ils acceptent de négocier, ils vont se retrouver au centre des événements. La négociation peut impliquer ensuite de prendre la parole devant la presse, de subir des attaques d'opposants, etc... Comme nous l'avons vu, il est nécessaire de travailler avec le leader cette confiance en soi. Les assemblées sont pour cela un bon espace pour s'entraîner à une prise de parole publique. Les leaders savent qu'il n'y a pas de risque puisque tout le monde dans l'assemblée est solidaire et

partage les buts de l'organisation. Ceux qui choisissent de mener la négociation deviennent véritablement des leaders. Ils sont désormais reconnus par les pouvoirs publics comme des interlocuteurs

Concertation et conflit

« Une délégation de 4 personnes s'est formée pour rencontrer l'élu à l'éducation de la ville. Nous sommes en pleine discussion dans son bureau. Nous venons de lui exposer les points sur lesquels nous aimerions qu'il s'engage. Bon politique, ce dernier, répond à côté et rebondit sur un autre sujet qu'il maîtrise mieux. Léa, une des personnes de la délégation se montre surprenante. Elle est la seule qui ose le couper : « monsieur, il me semble que vous n'avez pas répondu à notre question, sur ce point précisément quelle est votre position ? ».

Nous nous étions pourtant entraînés pour ce rendez-vous. Léa s'était montrée la moins à l'aise, la plus en retrait. Mais en actes, elle a démontré toute sa capacité d'oratrice et sa détermination. Elle a osé se confronter à ce responsable. Au cours des campagnes, plusieurs occasions se sont présentées pour que les personnes montrent tout leur potentiel.

Il existe différents styles de négociations qui correspondent à la fois au leader qui négocie et à la situation présente. Il faut à la fois s'appuyer sur les points forts des leaders et choisir le bon style de négociation : la concertation ou le conflit. Chaque leader a ses manières hétéroclites qui peuvent paraître surprenantes. Lors d'une négociation avec le Centre Audiovisuel de la Villeneuve, un des leaders a interpellé l'un des responsables en ces termes :

-Je suis sûr que vous avez fait Mai 68, vous avez les cheveux long, les habits et le style.

-Tout à fait, et je le revendique, lui rétorqua le responsable.

-Et ben alors, il y a 40 ans vous étiez sur les barricades pour revendiquer une place et maintenant que vous l'avez, vous n'ouvrez pas vos portes aux jeunes. »

Le responsable a été si désespéré qu'il a quitté la négociation peu après, en annonçant vouloir réaliser des projets avec l'ensemble des organisations présentes. Il existe des tempéraments plus spontanés, culottés, réservés, réfléchis... Mais ce que nous pouvons retenir c'est qu'il faut s'appuyer sur les forces de chaque leader.

La concertation est un style de négociation. Lors de la campagne pour lutter contre les inégalités à l'école, les leaders ont rencontré à plusieurs reprises des élus qui ont proposé de réaliser une concertation. Les échanges étaient courtois et réciproques. Mais si la concertation peut correspondre à certaines situations ou étapes lors des campagnes, elle nécessite généralement un équilibre dans le rapport de force. Dans une société inégalitaire, ce sont les positions des personnes qui ont le plus de pouvoir dont les idées sont prises en compte lors des concertations. Le style conflictuel paraît donc plus pertinent lorsque des organisations d'habitants s'opposent aux plus hauts responsables politiques d'une ville. C'est le type de négociation que nous avons privilégié.

Le conflit dérange. Certaines organisations nous ont reproché cette approche « nous aimons bien ce que vous faites dans les quartiers, mais ce sont vos méthodes qui nous dérangent ». Alors que le conflit était au cœur des stratégies du mouvement ouvrier, notre époque masque les conflits. C'est la logique de la plupart des projets de participation des habitants. Ils prônent la vision d'une société régie par une bonne gouvernance, où les habitants travaillent aux côtés des techniciens et des élus. Cette conception masque les rapports de pouvoir et de domination. Le conflit reste un outil essentiel pour transformer les relations de pouvoir. Les groupes qui composent la société ont des intérêts contradictoires qui s'opposent.

Stratégie de négociation

La négociation implique une bonne stratégie. Ganz définit la stratégie « comment transformer ce que nous avons en ce dont nous avons besoin pour obtenir ce que nous voulons ». La stratégie c'est comment utiliser nos ressources en pouvoir. Il y a tout d'abord les opportunités à saisir. Les leaders des étudiants étrangers à Grenoble ont saisi une occasion lors du repas de rentrée organisé par l'université. Cette action a permis d'être reconnu comme interlocuteur et d'ouvrir des négociations avec les plus hauts responsables de l'université.

Cela correspond à un des conseils tactiques d'Alinsky : « Utilisez toujours à votre profit tous les événements du moment ». Reprenons la négociation menée pour une plus grande ouverture d'un équipement public à la Villeneuve.

Nous avons saisi une opportunité : informé de la prochaine démission de la directrice, nous avons profité de la situation pour prendre un nouveau rendez vous et organiser une action devant la salle de spectacle au même moment. Nous avons utilisé également un contact avec la chaîne de télévision régionale France3 pour organiser un petit reportage qui est passé aux infos le soir même. Kader et Seb sont alors allés à la négociation, utilisant la faiblesse de la direction après la démission de sa directrice. Au cours de la discussion, ils utilisèrent leur arme principales : la force que représentait les dizaines de personnes rassemblées devant la salle de spectacle qui attendaient l'issue de la négociation avant de commencer le concert. La présence de la presse rajouta une puissance supplémentaire pour faire lâcher la toute nouvelle directrice de l'équipement. Désormais, la salle ouvrirait sa programmation et les autres revendications ont été renvoyées à la direction des affaires culturelles de la ville de Grenoble. Elles finirent sur le bureau du cabinet du maire qui se demanda ce qui était en train de se passer dans les quartiers et plus particulièrement à la Villeneuve.

Voici la stratégie qui a été élaborée par les membres de la campagne pour la baisse des charges. Après avoir obtenu plusieurs victoires nous avons décidé d'orienter la campagne vers la récupération du trop perçu du chauffage urbain dans le logement social. La revendication du trop perçu avait à voir directement au porte-monnaie des locataires, ce qui garantissait une forte mobilisation. Elle était associée au collectif pour un chauffage urbain juste et solidaire.

Nous avons commencé par organiser les locataires du quartier de Malherbe pour obtenir une négociation avec le président du bailleur de logement social Grenoble Habitat. L'une des leaders connaissait bien ce responsable politique, membre de la majorité municipale dans un petit groupe politique alternatif, Go citoyenneté, qui tente de faire vivre l'héritage d'Hubert Dubedout. Nous savions donc que ce n'était pas un ennemi, mais qu'il était une personne clef pour faire aboutir nos revendications. Nous savions surtout, qu'il est responsable d'un petit bailleur de logement social à comparer du gros ACTIS. Nous

souhaitions que Jean Philippe Motte entraîne ACTIS dans l'affaire. Dans cette négociation, nous pouvions jouer sur plusieurs niveaux stratégiques : relationnel grâce au lien entre la leader et le responsable et temporel grâce aux mobilisations passés et futures dans le quartier d'à côté. Enfin, il nous restait à travailler notre argumentaire.

Nous avons décidé de bousculer le champ d'expérience de notre interlocuteur en lui demandant tout d'abord d'attaquer la compagnie de chauffage en justice. Jean Phillippe Motte s'est mis hors de lui face à cette revendication inattendue : « vous imaginez un membre de la municipalité attaquer un autre membre de la municipalité ? ».

Bien sur, nous n'espérons rien de cette revendication, mais elle nous a permis de rendre notre deuxième revendication beaucoup plus réaliste. Il s'agissait d'organiser une négociation avec la présidente d'ACTIS. Jean Philippe Motte concéda : « cela bien sur je peux le réaliser ».

Formation à la négociation

Pour construire des campagnes qui aboutissent à des résultats concrets grâce à la négociation, nous avons cherché à développer les capacités stratégiques des leaders pour qu'ils deviennent de fins négociateurs. Ces capacités stratégiques se résume en trois éléments : la motivation, l'accès suffisant au savoir et les nouvelles délibérations pour réorienter l'action à partir des nouvelles connaissances. La formation est essentielle pour devenir un négociateur hors pair. C'est l'ultime qualité d'un leader. En effet, il est nécessaire tout d'abord d'avoir une bonne analyse du pouvoir et de bien connaître son adversaire. Au cours des deux années, nous avons mené quatre formations de leaders sociaux au sein desquelles nous avons réalisé des jeux de rôles pour apprendre les bases de la négociation. C'est peu pour faire face aux enjeux, et à des décideurs ou des techniciens, aguerri, mais cela a été un premier apprentissage social de la négociation qu'il faudra développer à chaque fois que cela se révélera nécessaire.

Agora populaire

Les assemblées ont été les temps forts de la dynamique d'alliance citoyenne. Elles ont ponctué deux fois par an l'évolution des campagnes en rassemblant le maximum de personnes impliquées. Un rassemblement entre des citoyens et une multitude d'organisation, sans pilotage institutionnel est un évènement peu commun. Une certaine émotion collective s'est mêlée à des regards interloqués. Si des doutes persistaient sur notre approche, les assemblées les ont fait tomber en donnant une vision collective de notre coalition. Ce que nous avons raconté pendant des mois a tout à coup pris forme.

Nous avons mené trois grandes assemblées populaires qui ont rassemblé entre cent et deux cents personnes. Nous avons défini une fonction principale par assemblée, même si toutes les assemblées ont eu plusieurs fonctions. Nous prendrons appui sur celle du 21 avril 2011 pour décrire la rencontre des différents leaders au sein d'un même espace. Celle du 1er décembre pour témoigner de la démonstration de force dont les assemblées font preuve. Et enfin celle du 11 mai 2012 pour montrer que les assemblées sont les lieux de la vie démocratique de l'organisation.

Se connaître et tisser des colères

21 avril 2011, 18h15. Les organisateurs trépignent devant l'entrée d'une salle de spectacle de la ville de Grenoble. Cinq mois se sont écoulés depuis le commencement du projet de l'association Echo. On est le soir de la première assemblée. Les organisateurs attendent les leaders qu'ils ont invités. Quelques minutes plus tard, une centaine de personnes sont assises autour des tables.

La première assemblée du mois d'avril 2011 a réuni pour la première fois les leaders rencontrés par les organisateurs pendant les cinq mois précédents. Aucune affiche n'avaient été posées, aucuns tracts distribués. Les organisateurs ont compté uniquement sur les invitations remises de la main à la main à quelques leaders. Sur 120 invitations distribuées, une centaine de personnes s'est déplacée. Elles venaient de différents quartiers de Grenoble, Fontaine, Echirolles ou encore de St-Martin d'Hères : leaders d'associations, militants syndicaux, leaders de quartier, entraîneur de foot, imam, pasteur... Le nombre était là. La question était de savoir comment l'alchimie allait pouvoir prendre

entre des personnes si différentes.

Quelques secondes plus tôt, tous les invités étaient assis autour de petites tables et écoutaient avec attention le discours énoncé au micro. Puis d'un seul mouvement, la salle se lève. Les gens se déplacent de table en table et vont discuter les uns avec les autres. Ils rient, se racontent où ils habitent, ce qui les amené là ce soir, ce qu'ils font comme métier.

Cette assemblée a été l'occasion pour ces leaders impliqués dans différentes associations de se rencontrer. A l'habitude, ils ne fréquentent seulement des cercles proches. Et pourtant, pour les avoir écouté en tête à tête les organisateurs savent qu'ils partagent des tas de colères et motivations communes. Nous avons fait un effort d'animation pour que l'assemblée soit l'occasion d'apprendre à se connaître un peu plus. En début de soirée, les gens sont invités à effectuer un mini tête à tête avec leur voisin. Avant de commencer une discussion en petits groupes, chacun a pris le temps de se présenter. Le relationnel est au cœur du processus.

L'assemblée se termine. J'interpelle Thomas et lui demande : « Alors ça t'a plu cette soirée ? ». Il me répond : « Ah oui vraiment, c'était bien. Franchement, je te le dis à toi, je n'avais jamais eu l'occasion d'échanger avec une femme voilée, elle était super, elle m'a bluffé ! Elle est syndiquée dans... ». Je me rends compte que Thomas se fout de la soirée dans sa globalité. Le souvenir marquant qu'il gardera, c'est cette rencontre avec Fatima.

Dans les jours qui suivirent l'assemblée, le même type de réaction. La diversité avait marqué et convaincu. Les assemblées de l'Alliance détonnent car elles réunissent comme rarement dans un même enthousiasme combatif : noirs, blancs, arabes, asiatiques, casquettes, cheveux blancs, voiles et costards. L'Alliance Citoyenne s'appuie sur des communautés pour construire sa dynamique bien qu'en France, cela ne soit pas politiquement correct. La vieille école des républicains entêtés nie et rejette ces liens de solidarité que de Londres à San-Francisco, on valorise sans complexe. C'est la rencontre de ces communautés, le lien inter-communautaire et la force que cela représente qui a marqué l'ensemble des personnes présentes aux assemblées. Elle a démontré la capacité des sans-pouvoirs à se rassembler. Plutôt que divisés, les voici renforcés par leurs différences culturelles, religieuses et géographiques.

Pour garantir une diversité la plus large et représentative possible, les organisateurs ont observé une attention scrupuleuse au niveau des invitations données : genre, origine culturelle, âge, quartier, centres d'intérêt sont autant de critères orientant le choix des invitations.

Au-delà de la création de relation entre les leaders, cet assemblée avait pour objectif de faire émerger les campagnes, ce que nous avons développé dans la partie « colère sociales ».

L'exaltation et l'organisation collective

Plusieurs mois après le lancement des campagnes, nous avons organisé une nouvelle assemblée. Elle a eu lieu le 1^{er} décembre 2011. Nous savions tous que des groupes s'étaient revus à de nombreuses reprises et certains avaient organisés des actions. Tout le monde était curieux de savoir ce qui s'était fait dans le groupe d'à côté. Il était temps pour chacun de connaître les actions menées et les victoires obtenu.

Yasmina raconte comment l'Alliance entre plusieurs associations de locataires a permis d'obtenir la renégociation des contrats des charges locatives à Grenoble Habitat. Le témoignage est poignant. Quelqu'un derrière moi me tape sur l'épaule. Je me retourne. Un ancien militant d'une association d'aide aux travailleurs immigrés s'adresse à moi les larmes aux yeux : mademoiselle, j'ai 60 ans. Ce que je suis en train de voir là, je ne l'ai jamais vu. Je suis chamboulé. Ca ira loin tout ça ».

Le 1^{er} décembre 2011, les leaders de chaque campagne ont présenté devant 200 personnes les avancées de leurs combats. Une émotion collective a gagnée la salle en écoutant les témoignages de celles et ceux qui ont obtenu des avancées concrètes. Nous qui avons si souvent l'habitude de voir les échecs répétés des indignations individuelles, ou l'humiliation des décisions institutionnelles. Cette émotion collective a renforcé la mobilisation et l'envie d'agir. Nous nous sentions forts. Nous avons le sentiment de devenir les décideurs de demain. Pour présenter ce large panel de combats, les assemblées se prêtent au jeu des prises de paroles millimétrées. Tout d'un coup, des dizaines de personnes se lèvent de la salle pour rejoindre la scène.

« Vous avez sûrement tous entendu parler de l'action des étudiants étrangers à la Bastille. Nous nous sommes fait passer pour de faux organisateurs, puis forcé la mise en place d'une longue file d'attente devant un faux guichet préfecture lors d'un évènement organisé par la Ville et l'Université. Nous avons alors rencontré les plus hauts responsables de l'université et pris un rendez-vous dans les jours suivant. Des engagements avaient été pris : nouveaux guide et site internet, deux nouveaux employés pour le service d'accueil, harmonisation des justificatifs exigés par la préfecture, prise de rendez-vous par internet maintenue ! »

Puis un groupe de rap s'empare du micro pour balancer un flow continu de parole revendicative. Certains raconteront à leurs enfants qu'ils ont entendus ce soir là, les *Contratakerz*.

« Pour améliorer l'accès aux équipements publics, nous avons organisés une action devant la salle spectacle du quartier de la Villeneuve, l'Espace 600. Comme les salles ne sont pas accessibles nous avons organisé un concert sauvage juste devant la sallén au Patio. Au même moment, deux d'entre nous se réunissait avec la directrice de l'équipement. A leur sortie, les journalistes se sont précipités sur nous pour connaître l'avancée des négociations. Ils sont positifs, la directrice s'engage à ouvrir la programmation de l'espace 600 et de faire remonter les autres revendications aux élus responsables de la ville. »

. Les campagnes n'ont pas toutes le même rythme.

« Nous menons une campagne de lutte contre les inégalités à l'école. Voici nos premières orientations : amélioration du service de santé scolaire pour les enfants dyslexiques, lutte contre la vétusté des écoles, transformation des études surveillées, intervention d'associations pour lutter contre la violence à l'école. Rejoignez-nous car nous allons mener prochainement des actions ».

Enfin, les femmes de ménages ont été beaucoup applaudies et soutenu pour l'action qu'elles ont réalisée parfois au péril de leur travail.

« Avec les autres femmes de ménages, nous avons organisé une action envers

l'entreprise Onet : une cinquantaine de personnes devaient nous rejoindre avec les balais et serpillères pour faire le ménage à l'hôtel des impôts où notre temps de travail est passé de 6 à 3 heures pour la même charge de travail. On ne nous laisse pas assez de temps pour faire notre travail correctement, nous avons alors appelé quelques copains pour nous aider ! ». L'entreprise a craint la mauvaise publicité et a lâché deux CDI et un réaménagement des horaires des employées.

L'effet galvanisant des assemblées

Mathieu se lève. Il se trouve face à l'assemblée, sur son 31. Il se gratte la gorge et après une petite hésitation, se lance : « bonsoir au Parlement Citoyen que vous êtes. Je m'appelle Mathieu, je suis membre des Sherpas, le groupe qui a réfléchi au fonctionnement de l'Alliance. Je vais vous rendre compte de la partie concernant les financements ».

Voici la façon spontanée pour ce leader de débiter son discours de présentation lors de l'assemblée du mois de mai 2012 : « Le parlement citoyen ». La citoyenneté est souvent reléguée aux salles dégradées des quartiers populaires lorsque les décisions les concernant se prennent dans des auditoriums aux fauteuils molletonnés, micros, petites bouteilles d'eau et kir royal. Les assemblées de l'Alliance tentent de renverser cette image. Du nombre de personnes et de la diversité des organisations représentées, transpire une force et un pouvoir important. Comme Mathieu, la salle peut se permettre de se prendre au sérieux. Les assemblées ont participé à augmenter le sentiment de pouvoir et de dignité de ceux qui sont considérés trop souvent comme la dernière roue du carrosse.

Les premières agoras avaient pour objectif de marquer les esprits en se différenciant des réunions traditionnelles. Pour le fond, ce sont les avancées des campagnes qui ont été mises en avant par les leaders eux-mêmes. Pour la forme, plusieurs éléments ont été étudiés avec minutie. Le choix de la salle ne se fait pas par hasard. On la recherche comme un lieu cossu en évitant les gymnases et les salles lugubres. La salle est joliment apprêtée : nappes de couleur, petits gâteaux apéros, musique d'accueil. L'ambiance est chaleureuse. D'ailleurs pendant ces assemblées tout le monde est sur son 31, leaders comme organisateurs. Le déroulé de l'assemblée est précisément écrit : horaires, objectifs, rôles de chacun, contenu des discours, intermèdes. Le tout en deux heures.

L'organisation est carrée. L'objectif est de prouver qu'une organisation populaire peut s'avérer tout à fait efficace et percutante.

Le défi démocratique

La discussion est dense. Il s'agit de décider de la provenance des financements de la future Alliance Citoyenne. Argent public, fondations, entreprises ? Chacun explique sa position. Certains sont intransigeants, aucun financement public pour l'Alliance : il faut rester autonome. D'autres rétorques : « oui mais ça existe pas vraiment de l'argent propre, on est toujours dépendants des financeurs même des fondations ». Une troisième ajoute « moi je suis partagée, ça me semble essentiel de garder notre indépendance mais je me dis quand même que l'argent public c'est nos impôts, c'est notre droit de demander de l'argent à la mairie pour l'Alliance ». Une tentative de compromis est lancée : « on ne se privera pas de demander des subventions publiques mais on sera clair avec eux sur le fait que l'Alliance pourra monter une campagne à leur encontre ». En tout cas, tout le monde semble d'accord pour garantir la liberté des campagnes.

A la troisième assemblée du mois de mai 2012 nous avons tenté un challenge démocratique. Une dizaine de Sherpas, « ceux qui ouvrent la voie » ont présenté un modèle de fonctionnement de l'Alliance Citoyenne. Ils ont présenté le résultat de leur travail et soumis leurs propositions au vote des présents. Lors des votes, la tension était palpable. Quel soulagement de voir les mains levées avec des cartons verts pour exprimer son accord, et une minorité de cartons rouges. Seul la question du mode de désignation des administrateurs a posé problème. Autour d'une même table il y avait un pasteur, une syndicaliste, une femme musulmane et un militant libertaire. Elaborer un processus collectif avec une si grande diversité d'organisation est un véritable défi démocratique.

Toujours une pointe d'humour

Nous sommes à l'assemblée du mois de mai, il est question du mode de désignation des futurs responsables de l'Alliance. La discussion autour d'une table fuse dans tous les sens : « ah non, il faut des règles strictes, moi je viens

d'un pays où ils sont tous corrompus, alors pour les futurs responsables de l'Alliance, il faut qu'ils prouvent devant l'assemblée leurs motivations ». Une autre la coupe « tu vas leur demander qu'ils jurent sur la bible ou quoi ?! ». Thomas, le bénévole recruté pour l'occasion qui prend son rôle à cœur tente d'intervenir : « s'il vous plaît, est ce qu'on peut s'écouter ? On peut reprendre le tour de paroles ? Il faut qu'on écrive nos choix ». La réplique ne se fait pas attendre : « oh là, faut se détendre mon ami, on est quand même pas à l'assemblée nationale ici ! ».

Son rôle lui avait été sérieusement expliqué : réguler le débat, être garant que la parole tourne, que des décisions constructives soient prises. Le leader a été forcé par les participants de prendre les choses avec humour et un peu plus de souplesse. Il manquait une prise en compte des codes communicationnels des personnes à qui l'animateur essayait d'imposer les siens.

Processus démocratique

Soyons honnêtes, les grandes décisions stratégiques ne se sont pas toujours faites avec l'ensemble des personnes présentes aux assemblées. Comme par exemple définir les missions des salariés, les objectifs des assemblées, le calendrier. Toutefois, nous nous sommes efforcés de tendre vers un fonctionnement démocratique. Nous l'avons traduit en un effort pédagogique constant de transparence des choix réalisés et d'explicitation du processus

La petite équipe d'ECHO a assumé son rôle moteur dans la dynamique générale. Suite à l'assemblée du mois de mai, où des questions de fonctionnement structurel ont été débattues, les retours des leaders ont été mitigés. Certains ont préféré l'assemblée de décembre qui s'était concentrée sur les campagnes, d'autres se sont dits frustrés de n'avoir pas eu plus de temps pour débattre. Discuter des propositions de fonctionnement de l'Alliance en une assemblée de deux heures n'est jamais simple. Pour certaines questions, un long temps d'appropriation des termes du débat est nécessaire. Une journée aurait peut-être été plus adaptée. Mais combien de personnes auraient décliné l'invitation ? Le temps accordé au processus de décision démocratique est difficile à évaluer pour une organisation populaire qui juge son efficacité sur le résultat des campagnes. Nous avons du gérer cette tension entre soucis d'efficacité et temps

démocratique.

Entre spectacle et participation

Il ne suffit pas de réunir deux cents leaders dans une salle et de les assommer de longs exposés pour faire naître un processus démocratique. C'est malheureusement bien ce qu'on retrouve souvent dans les associations ou les instances participatives. L'interaction avec le public est complexe : comment créer de l'adhésion populaire sans tomber dans du populisme ? Nous avons privilégié des méthodes d'animation collective issue de l'éducation populaire et de la pédagogie publique. Les assemblées que nous avons organisées se situent comme une forme intermédiaire entre la démocratie directe des assemblées des mouvements sociaux et les rassemblements de l'éducation populaire.

Lors de l'assemblée du 1er décembre, pour exposer la campagne concernant les conditions de travail des femmes de ménage, un chef d'entreprise fait son apparition sur la scène. Fatima et Raja lui portent leurs revendications. Celui-ci se montrant intransigeant, 3, 4 complices descendent sur scène avec des balais pour montrer leur soutien aux femmes. Mais les femmes n'ont pas le temps de terminer leurs propos qu'avec surprise, plusieurs autres personnes non prévues au scénario se lèvent et descendent sur scène. 30 personnes se retrouvent alors devant cet « adversaire » de circonstances qui finit par se faire littéralement balayé de la scène. Eclats de rire et applaudissements de la salle.

Les assemblées ont été ponctuées de présentations interactives et pédagogiques: témoignages individuels, mises en scène théâtrales, canulars, performances artistiques, interpellations de la salle, etc. A chaque discours, nous avons cherché à accompagner les mots par des symboles forts et compréhensibles par tous. Ce qui demande une recherche et une imagination constante. La mise en scène et l'implication d'un grand nombre de participants actifs ont été essentielles pour garantir la réussite de l'événement. Nous voulions éviter à tout prix les AG classiques parfois ennuyantes, pleines de longueurs et de monologues. N'en déplaise à Guy Debord, nous avons besoin du spectacle pour faire de la démocratie ! Nous avons alors cherché des formes nouvelles, qui portent un sens collectif et démocratique. L'effet spectacle s'est traduit parfois par du théâtre, des formes de présentation variées. Nous avons privilégié un partage social des émotions. Nous avons ri, surpris par les canulars, émus par des témoignages. Tout en étant conscient des

limites de ces exercices.

Au centre des assemblées, les leaders

« Mohamed est timide, il parle peu. Mais à la fin de l'assemblée, il me demande de lui présenter le leader de la campagne pour la baisse des charges. Il souhaite l'inviter à sa prochaine réunion de son association de locataires pour expliquer à ses voisins la façon dont il a obtenu une baisse des charges, grâce à une mobilisation collective. Je les présente et ils commencent des échanges. »

Réunir une multitude de leaders d'organisations est l'occasion d'échanger sur les pratiques de chacun et les solutions qu'ils apportent à leurs problèmes quotidiens. Les assemblées sont des lieux d'échanges et d'informations entre les participants. Les prises de paroles devant l'assemblée sont des occasions pour les leaders de gagner en confiance et en compétences. C'est souvent la première fois qu'ils parlent à une assemblée de 200 personnes, et pourtant certains se sont révélés d'une habilité et d'un naturel impressionnants.

A la première assemblée nous avons été très visibles. Mais peu à peu, nous nous sommes effacés des assemblées pour laisser le devant de la scène aux leaders. Le travail se réalise alors en amont pour répéter avec les leaders leurs prises de parole. Nous les avons conseillés pour définir leurs rôles et leurs discours. Et lorsque, par erreur, nous avons la vedette aux leaders institués, cela a provoqué des remous. Comme ces leaders qui sont restés debout lors d'une assemblée, en regardant de manière suspicieuse le démarrage de l'assemblée. Ils auraient voulu être sur le devant de la scène, alors ils sont restés debout, sur le côté.

Les assemblées mobilisent largement. Elles rassemblent des personnes qui font partie du réseau relationnel d'un leader, qui voient un moyen pour résoudre des problèmes qu'ils vivent quotidiennement ou qui viennent simple curiosité. En cela, les assemblées sont des temps fort importants dans la dynamique générale. C'est l'occasion pour les participants de partager leurs colères, de célébrer leurs victoires et de rencontrer des personnes inattendues. Nous avons parfois attendu une assemblée pour impliquer des leaders.

Lorsqu'ils sont venus, ils ont généralement eu l'envie de continuer à participer à cette dynamique qui rassemble démocratiquement une multitude d'organisation. La présence de leaders de London Citizens à certaines assemblées a renforcé le lien d'amitié entre London Citizens et l'Alliance Citoyenne.

La future alliance citoyenne prévoit d'organiser deux fois par an ces assemblées qui complètent la dynamique des campagnes. C'est le lieu où les campagnes émergent, l'arène où se détermine la stratégie globale amendée, l'espace où les responsables sont désignés. Il est possible également d'inviter un décideur lors d'une grande assemblée comme cela avait été réalisé par Saul Alinsky. Il ne s'agit pas de perdre son indépendance, mais de lui demander des comptes, de le pousser à s'engager et de montrer où se situe le pouvoir. A Grenoble, cette occasion ne s'est pas encore présentée, mais cela pourra peut-être avoir lieu pour les municipales de 2014. A Londres, le nombre de personnes mobilisées est si important qu'aujourd'hui le maire de Londres se déplace aux assemblées de l'organisation londonienne qui lui soumet en direct les points sur lesquels il doit s'engager pour l'année à venir. A lui de prendre le risque de contenter ou non ces milliers d'électeurs.

G.O

Le club med a ses gentils organisateurs, les alliances citoyennes ne pouvaient y échapper ! Nous avons été des personnage-clef dans le processus de création d'une alliance citoyenne. Nous avons été un peu étrange : pendant de longues semaines, lors de l'immersion nous sommes seul dans un territoire. Les habitants nous ont découvert peu à peu en s'interrogeant sur notre présence. Nous avons commencé à sortir de l'ombre, grâce aux relations avec de nombreuses personnes. Nous étions à la fois extérieur aux communautés, mais en contacts avec toutes. Ce qui fait sa faiblesse au cours des premières semaines, devient une force « En poussant suffisamment loin un handicap, on en fait un atout » disait Alinsky. Certes, nous avons été rémunéré, mais c'est un drôle de métier : car organiser ne s'apprend pas sur le banc de la fac, c'est une pratique de la vie quotidienne. Notre rôle est rempli de contradictions : nous développons le pouvoir des membres de l'organisation alors que le processus d'ensemble renforce notre pouvoir. Autoportrait.

Qu'est ce qu'un organisateur ?

Nous avons été toujours en action en agissant dans notre quotidienne.

J'étais à la maternité, ma femme venait d'accoucher. J'avais pourtant d'autre chose à vivre que de penser à organiser. Mais une des femmes de ménage me paraissait avoir un visage familier. C'était plus fort que moi, au bout de quelques jours, nous avons eu un échange. Elle avait déjà entendu parler de moi. Elle me confia : « « Nous sommes salariés de la maternité mais depuis quelques mois nous sommes dirigés par une responsable de Sodexo. C'est dur, surtout pour les femmes qui travaillent ici depuis longtemps ». Ma chambre se trouvait en face du petit local qui leurs servaient de lieu de rencontres et discussions. Un après midi, elle décida de me faire rencontrer le reste de l'équipe lors d'une pause. Elle annonça à ses collègues :

-c'est une sorte de travailleur social qui peut nous aider à améliorer nos conditions de travail.

-non, je ne suis pas un travailleur social, rétorquais-je

-mais alors tu es quoi ?

-je suis organisateur

-c'est à dire?

-Je peux vous aider à vous organiser pour défendre vos intérêts.

Comme pour ces femmes au premier abord, il est un peu difficile de se faire une idée précise de notre action. Mickael Gecan définit un organisateur par ce qu'il n'est pas : « ni un facilitateur. Ni un conseiller. Ni un fournisseur de services ou de biens. Ni un idéologue. Ni un opérateur politique. Ni un expert. Ni un progressiste. Ni un militant. » Quand à Alinsky, en réfléchissant à ses mauvaises expériences de recrutement, il énumère dans son livre ses caractéristiques idéales: « la curiosité », « l'irrévérence », « l'imagination », le « sens de l'humour », « une vision floue d'un monde meilleur », « une personnalité organisée », un « ego », et « un esprit libre et ouvert »...

Il est difficile de le définir. Les chercheurs tentent parfois de le décrire par son action. Hélène Balazard reprend la fiche de poste de London Citizens, et distingue trois fonctions interdépendantes : construire une large alliance contrôlée démocratiquement par ses membres, ce qui consiste à recruter des nouveaux membres et tisser des relations entre ces membres, développer le leadership par la formation et le soutien aux membres lors de leurs participation à des réunions, assemblées et actions collectives, et animer des campagnes pour défendre l'intérêt des membres. Mais le définir par ses fonctions, ne permet pas de saisir la subtilité du rôle de celui qui deviendra un tisseur de colère.

Militant et professionnel

Sommes-nous des militants ? Nous avons une bonne dose de folie pour passer nos journées à arpenter les quartiers et nos soirées dans les réunions publiques. Petit à petit, les gens commençaient à se demander qui nous étions, nous qui passions notre temps dans les réunions publiques. Si notre présence quotidienne dans les quartiers, de jour comme de nuit est indispensable, il faut être vigilant de ne pas tomber dans l'activisme. Le travail est infini. « On peut se perdre à passer ses journées, ses soirées et ses week-end à rentrer en relation. Il y a des moments où il faut s'arrêter, dire stop et prendre du recul ». C'est le rôle de l'équipe qui nous a entouré. Alinsky disait avec humour que l'organisateur est un célibataire, mais on oublie de dire qu'il a perdu sa femme dans un accident de voiture dans les années 40. Une introspection est nécessaire pour comprendre pourquoi

nous avons besoin de passer notre vie à créer une organisation. Quelles étaient nos motivations de l'organisateur ? Nous voulions changer le monde certes, mais encore ? N'étions-nous pas à la recherche d'autres défis : comme combler notre propre solitude, exulter notre rage, prendre une revanche sur notre vie ? Des formations régulières ont été nécessaires pour comprendre nos motivations cachées. Par exemple, une formation avec Hervé Ott en décembre 2011 a été un temps fort de respiration car elle nous a permis de travailler sur nos émotions profondes : le sentiment d'abandon, la peur, la tristesse.

Nous sommes pris entre plusieurs feux : les activistes nous reprochent souvent d'être payé pour organiser des luttes sociales tandis que les institutions et les travailleurs sociaux nous accusent d'avoir un positionnement flou et une approche conflictuelle. Nous avons du faire preuve d'un certain aplomb pour résister aux attaques venant de toute part. Les personnes que nous avons rencontré ne saisissent pas tout de suite ce que nous cherchions ! D'ailleurs, le savions-nous nous même ? C'est chemin faisant, à travers la création de relation que nous avons défini notre action. Alors on nous a comparé à toutes sortes d'énergumènes : les Mao qui « agitaient » la population, à Mère Térésa qui agissaient aux côtés des plus pauvres, d'autres encore à des politiciens en recherche d'un électorat... Mieux vaut tout de suite se distinguer des étiquettes et des images que l'on tente de nous coller. Surtout, il faut à tout prix éviter d'être pris pour un travailleur social. Tant pis pour ceux qui pensent que le « community organizing » peut réformer le travail social. On finit toujours par subir les pressions de ceux qui nous payent, alors que nous pouvions faire valoir notre totale indépendance vis à vis des institutions. « Je ne suis pas payé par la mairie, au contraire, je suis là pour qu'ils nous rendent des comptes. C'est nous qui les payons par nos impôts, pas vrai ? ». Au près de la population, cela fait la différence et permet de créer la confiance nécessaire à l'action.

Relativiste et schizophrène

"Je suis chrétien mais pour moi, la religion c'est l'opium du peuple. Dans son acceptation commune, la religion assujettit la population. La situation est déterminée et tout changement est pour après-demain. Mais je suis devenu organisateur. Un soir, j'ai rencontré Pasteur Roger. Nous avons échangé nos numéros, et deux jours après il m'a invité chez lui. Je me suis retrouvé dans un appartement du Village Olympique au milieu d'un groupe d'évangéliste. Ils m'ont donné une bible. La prière a duré deux heures, puis ils m'ont donné la parole pour que je leur explique la raison de ma présence. C'est un peu

schizo non ?»

Pour pouvoir mener notre action, nous avons dû prendre du recul sur notre origine, nos croyances et nos intérêts. Nous sommes tous issus d'un milieu particulier. Lors de notre voyage à Londres en octobre 2010, nous avons été frappé que les organisateurs de London Citizens soient presque tous des jeunes blancs, issus de la classe moyenne éduquée. Puis nous nous sommes regardés et le miroir reflétait la même image. Malgré toute l'expérience acquise lors d'expériences passées, il est impossible de se détacher complètement de son milieu. Nous sommes porteur d'intérêts, de valeurs et de représentations. Tout cela influe sur notre action, comme nous pouvons le constater sur le choix des campagnes menées par l'Alliance Citoyenne.

Par notre action quotidienne, nous avons rencontré un très grand nombre de personnes porteuses d'intérêts, de valeurs et de représentations différentes. Il fallait se sentir à l'aise aussi bien avec une communauté évangélique, musulmane que dans une réunion syndicale alors que nous ne faisons pas partie ni de l'entreprise, ni du syndicat... Pour pouvoir supporter cette schizophrénie, il est nécessaire de relativiser. Ainsi pour Alinsky « un organisateur n'a pas une vérité fixe, la vérité pour lui est relative et changeante ». Il va de soi que cette position est difficile à tenir. Surtout en France, où l'idéologie peut créer des forts clivages. Prenons par exemple le débat sur la laïcité : les communautés peuvent se diviser autour de cette question. Mais notre positionnement relativiste permet d'agir dans une société complexe, multiculturelle et qui évolue très rapidement. « Une société libre est liquide, résiliente, fluide, en mouvement continu ».

Le paradoxe de l'organisateur

Notre objectif était de « faire agir les autres ». Cela demande d'une part des capacités relationnelles importantes, et d'autre part des compétences d'organisation collective.

Cette double approche est paradoxale car si notre objectif était de développer le pouvoir des leaders à travers des relations interpersonnelles ou la construction de groupe, nous avons en même temps renforcé notre propre pouvoir sur les individus et le groupe. C'est à ce moment précis que nous devons être lucides et vigilants. Dans le cas contraire, nous aurions pu glisser vers des positionnements qui sont contraire aux principes initiaux, comme par exemple se retrouver à porter une campagne alors que l'objectif est que les

leaders défendent eux-mêmes leurs intérêts. Au fur et à mesure de notre action, nous avons été particulièrement attentifs à la transmission de notre pouvoir aux leaders. Nous évitions de devenir indispensable. Nous devons savoir à la fois pousser la décision et reconnaître nos erreurs si la méthode que nous avons préconisée échoue tout en nous retirant progressivement du cercle qui prend les décisions. Dans l'animation des campagnes, l'un des éléments importants est de construire une vision partagée. Il s'agit d'un processus dynamique. A la fois nous donnons de la vision au groupe, qui souvent est en attente à ce niveau là, à la fois le groupe doit construire sa propre vision pour que les membres s'approprient réellement le processus. Dès que c'est possible, nous avons prévu de nous retirer de l'organisation. Alinsky prévoyait trois années d'action d'un organisateur dans un quartier avant de transférer complètement le pouvoir.

Un autre paradoxe concerne le savoir et la connaissance. Au cours de la campagne pour la réappropriation des équipements publics, il a été nécessaire de récolter l'ensemble des savoirs concernant les équipements publics. Cette phase de compréhension a été réalisée en utilisant le savoir des leaders concernant le fonctionnement des équipements. A la Villeneuve, le fonctionnement des équipements est très lié à l'expérimentation sociale et urbaine des années 70. Il a donc été nécessaire de réaliser une petite recherche documentaire sur ces équipements. Mais de cette manière, nous avons construit un savoir qu'il a été nécessaire de partager aux membres de la campagne. Nous nous sommes retrouvés de fait dans une position d'expertise, avec tous les travers que cela provoque dans la relation avec les leaders.

Le stratège et le pédagogue

Mettre en place une campagne citoyenne nécessite d'animer des réunions collectives. Nous nous sommes donc formés à l'animation de groupe, ce qui nous a rapprochés de la première conception de l'organisateur pour les traducteurs français de Rules for Radicals : celle de l'animateur. Nous sentions bien qu'il s'agissait là d'une réduction du rôle de l'organisateur. Nous devons nous distinguer de la réception d'Alinsky dans le milieu des travailleurs sociaux. Lors d'une journée de réflexion sur le rôle de l'organisateur, nous sommes arrivés à la conclusion que l'organisateur n'est pas un animateur mais un stratège.

Accentuons le trait de notre portrait, nous ne sommes pas des pions des pouvoirs

institués, mais nous agissons pour que les classes populaires se défendent contre les classes dominantes. Le community organizing n'est pas une méthode consensuelle mais place le conflit au coeur de notre action. Les âmes charitables et bienveillantes vont peut-être s'enfuir en courant s'ils découvrent le portrait qu'Alinsky a dressé de son mentor. Et pourtant c'est chez John Llewellyn Lewis qu'Alinsky déduira la conception stratégique de l'organisateur.

Nous avons été stratégiques pour prendre notre place dans l'équilibre social du moment dans un quartier donné. En effet, il n'est pas évident pour les organisations instituées d'adhérer tout de suite à la dynamique de l'alliance citoyenne. Les pouvoirs locaux vont également tenter de « barrer la route » à la construction d'un nouveau contre pouvoir. Une stratégie doit être mise en place pour réussir progressivement à construire une alliance nouvelle. A Echirolles, une ville à la périphérie de Grenoble, la municipalité a tenté à plusieurs reprises d'interdire l'accès aux salles municipales pour des réunions de campagnes. C'est grâce aux relations créés avec l'Eglise locale que les habitants ont pu s'organiser dans une salle à 10 mètres de celle dont l'accès leurs avaient été interdit !

Pragmatique réaliste

Il n'y a pas d'autres mots qui définissent mieux cette pratique que PRA-GMA-TIQUE. Le pragmatisme c'est un positionnement qui consiste à relativiser toute situation et à choisir l'option qui permettra d'arriver le plus rapidement à ses fins. Le pragmatisme chez Alinsky est à la limite de l'opportunisme. Prenons la question controversée d'associer les Eglises à la construction d'un contre pouvoir local. Là où un militant se poserait la question de savoir si son idéologie est compatible avec celles des Eglises, nous nous décidons d'organiser les églises car elles ont fait partie de la réalité, elles ont du monde et un certain pouvoir. Cette approche pragmatique se retrouve dans la phrase rabâchée dans les formations de leaders : faisons la distinction entre le monde tel qu'il est et tel qu'on aimerait qu'il soit. Pour ainsi partir de la réalité et réussir à la transformer.

LA GENESE

Toute aventure humaine, tout projet militant possède son mythe fondateur, sa genèse rêvée, ce moment vécu intensément que le temps se chargera de cristalliser en un récit romanesque et fondateur, souvent un peu flatteur et ornementé, un peu fardé, mais tellement efficace pour se construire une belle histoire collective. Le parti communiste chinois naissait le 23 juillet 1921 dans une maison de briques à Shanghai. Près d'un siècle plus tard Echo naissait le 9 juin 2010 dans le plus grand secret à l'ENTPE de Lyon.

En cette fin de printemps, à l'Ecole Nationale des Travaux Publics d'Etats (ENTPE) à Vaux en Velin, une petite réunion rassemble six personnes dans une salle de TP au fond de l'établissement. Un peu de tension, un peu de timidité et pas mal d'excitation sont dans l'air. Certains se connaissent, d'autres pas. Ce qui rassemble tout le monde ici : un intérêt commun pour Saul Alinsky et les méthodes du *community organizing*. L'enjeu de cette journée : échanger autour de la volonté commune de lancer une expérimentation des méthodes du *community organizing* en France. Chacun partage ses motivations, ce qu'il apporte au projet, explique ce qu'il a à perdre dans une telle aventure. Ensemble ils envisagent ensuite quelques perspectives stratégiques sur les organisations sur lesquelles s'appuyer.

Une tension palpable règne dans la salle en début de réunion. Cela fait déjà quelques mois que certains des présents échangent sur la possibilité de lancer une telle dynamique. Moins de deux semaines après les discussions lors des rencontres de la démocratie locale de l'Adels à Grenoble, chacun sent qu'une étape est en train d'être franchie.

Une mode de mobilisation citoyenne originale, jamais expérimentée en France

Hélène Balazard est l'hôte de cette réunion en tant que doctorante à l'ENTPE. Elle a commencé depuis un an et demi une thèse sur London Citizens la seule organisation européenne liée à l'IAF, le réseau des *community organisations* créé 60 ans plus tôt par Alinsky. Trois ans plus tôt, alors qu'elle étudiait ici comme élève ingénieure en aménagements et politiques urbaines, elle cherche à faire un stage à Londres où elle est mise en contact avec un professeur de l'*University College of London*. Celui-ci la renvoie vers ce qui s'appelait alors *the East London Community Organisation* (Telco). Elle y fait un

stage de 6 mois comme organisatrice de la campagne pour le logement « *our homes, our London* » dont le but est de sortir de la spéculation foncière de nombreux terrains dans différents quartiers de l'agglomération londonienne et d'obtenir l'autorisation d'y construire des logements abordables pour les plus modestes. Le principe : accroître la pression citoyenne sur la *Greater London Authority* pour faciliter l'obtention de terrains. Hélène est alors frappée de la capacité du *community organizing* à faire travailler ensemble une diversité de personnes, qui pour la plupart ne pensaient pas un jour faire de la "politique", dans le sens étymologique du terme (ni agir avec autant de personnes différentes). Elle découvre alors le *community organizing* comme manière de défendre les intérêts des habitants de la ville face aux institutions. Marquée par cette expérience, elle souhaite faire connaître ces méthodes originales en France, et c'est pour cela, qu'elle saute sur l'opportunité de faire une thèse sur le sujet. Lors d'un de ses séjours à Londres, en octobre 2009, un organisateur de London Citizens la met en contact avec Adrien Roux, un jeune français puis rencontre six mois plus tard Solène Compingt qui vient s'initier aux méthodes du *community organizing*. Les connexions se mettent en place.

Des tactiques d'organisation et d'action pour la lutte des dominés

Expérimenter le *community organizing* en France trotte dans la tête de Manu Bodinier depuis plusieurs années. Il réfléchit notamment à la fonction particulière de l'organisateur. Et notamment les qualités particulières qui lui sont attachées : humour, irrévérence, curiosité, imagination, pressentiment d'un monde meilleur, personnalité bien organisée, schizophrénie politique intégrée, un esprit libre et ouvert. Ses années passées à la délégation régionale des centres sociaux l'ont amené à réfléchir longuement sur les fonctions d'animateur. Ayant lu Alinsky il y a longtemps, il s'en inspire largement pour les formations mises en œuvre dans ce cadre, avec plus ou moins de succès. L'intérêt d'Alinsky est de définir franchement le cadre de la tâche à mener : travailler avec les gens, pas à leur place, dans un objectif de lutte contre les injustices.

Inspiré par l'expérience américaine mais aussi par le mouvement Ekta Parishad en Inde ou son expérience auprès du collectif pour un Québec sans pauvreté, Manu œuvre avec Jérôme Bar à l'organisation d'une marche pour la dignité et contre la pauvreté en Rhône Alpes. Il s'agit de créer les conditions nécessaires à ce que chacun puisse vivre dignement et sans pauvreté dans la région. Dans cette perspective, il voit un intérêt stratégique à l'expérimentation du *community organizing* par rapport à la question de la

pauvreté. Cette méthode est susceptible de faire reculer la pauvreté localement. Il est intéressé pour construire une nouvelle stratégie complémentaire de celles existantes et mettant en œuvre par un travail lent d'organisation, des tactiques ludiques et poétiques. C'est ce qu'il affirme à Vaux-en-Velin lorsque vient son tour de parler. Il ne souhaite pas s'engager comme organisateur mais il est déterminé à accompagner le travail qui sera lancé.

Sortir de l'action sociale, amener un nouveau rapport des citoyens aux institutions

Quand Solène arrive à Londres, cela fait quelques mois qu'elle réfléchit de plus en plus sérieusement à l'approche Alinsky d'organisation par rapport à la logique d'éducation et d'assistance à l'œuvre dans son propre travail. Formée à Nantes, elle était déjà allée chercher outre atlantique des solutions et s'était initiée aux pratiques de travail social communautaire au Québec avant de revenir en France travailler comme éducatrice spécialisée pour une association à Bobigny.

Chargée d'accompagner les familles dont les jeunes enfants sont en grandes difficultés, elle est confrontée à des personnes en prise avec de multiples problèmes, dans leur logement, dans leur travail, etc. Mais elle doit rappeler sans cesse qu'elle n'est pas là pour ça. Sa mission à elle : comprendre le contexte de l'enfant pour transmettre les informations à la protection de l'enfance. Son aversion pour la manière dont l'institution décide pour les personnes concernées la pousse à chercher ailleurs les pistes pour réaliser ce pour quoi elle a voulu faire ce travail.

Lorsqu'il s'est développé à Chicago, le *community organizing* s'est construit en partie en opposition aux travailleurs sociaux. Lorsqu'il commence à travailler dans les quartiers, Saul Alinsky, principal promoteur de cette méthode, constate les limites des modes d'intervention des travailleurs sociaux. Leur travail consiste à « *ajuster les personnes aux situations difficiles* ». Le problème est que ces professionnels pleins de bonne volonté viennent « *non pas pour organiser les gens, non pas pour les aider à se rebeller et se frayer une voie pour sortir de la merde, non. Ils viennent pour "ajuster" les gens, les ajuster de manière à ce qu'ils survivent là où ils sont* ». « *Difficile pour [lui] d'imaginer une forme pire de trahison sociale, (...) une trahison qui se fait pourtant au nom de l'assistance et de la charité* ». « *Merde à votre charité, nous voulons de meilleurs salaires et des loyers plus bas !* ». Mais l'amélioration des salaires ou la baisse des loyers impliquent du conflit,

et fondamentalement, les travailleurs sociaux refusent d'entrer dans l'arène du conflit social. Les dépendances aux institutions, la hiérarchie des organisations et la culture professionnelle éloignent le travail social d'une approche conflictuelle mise au service de la défense des intérêts des gens. Dans son travail de prévention à Bobigny, Solène est confrontée à ce refus du conflit. En mettant de côté l'ensemble des contraintes qui pèsent sur leurs vies, Solène doit jouer sur la responsabilité individuelle des gens, les « aider » à entrer dans la norme. Les « ajuster » dirait Alinsky. La rencontre avec Adrien à Paris, les discussions politiques et la découverte du livre de Saul Alinsky l'ont amenée à envisager sérieusement de changer de métier. Pour être au service des gens plutôt qu'au service de l'institution.

Pendant la réunion à Vaux en Velin, elle explique ce qu'elle a dans le ventre. Quelque chose de l'ordre de l'insupportable par rapport à l'abus de pouvoir et par rapport à ce qu'on impose aux gens. Le refus radical de la fatalité, du « c'est » comme ça et pas autrement ». La volonté de sortir du rôle d'agent de la paix sociale qu'elle a exercé jusqu'à présent progressivement mais solidement. Elle est prête à travailler comme organisatrice dès le mois de septembre.

De la participation des habitants à la pression citoyenne

Adrien l'écoute avec attention. Cela fait plusieurs mois qu'ils ont tous les deux des échanges de mails ou des discussions animées au sujet de la pertinence de lancer un travail d'organisation à la mode Alinsky. D'entendre une telle détermination l'impressionne. Lui aussi est convaincu de la nécessité de lancer une telle dynamique et le serine depuis longtemps. Sa dernière expérience professionnelle avec l'Adels, une vieille association militante pour la démocratie locale a achevé de l'en convaincre. L'accompagnement de collectivités locales dans la mise en œuvre de la démocratie participative l'a quelque peu désenchanté. Quand il a souhaité travailler pour la participation citoyenne, pour l'expression des intérêts du plus grand nombre, c'est bien dans une perspective de changement social. La participation doit être un levier pour faire reculer des inégalités sociales et la concentration croissante des pouvoirs économiques et politiques. Mais il découvre que la démocratie participative qui vise à construire ensemble l'amélioration de l'action publique ne poursuit par vraiment le même objectif. Bien que certains de ses promoteurs y croient certainement, il semble juste qu'elle n'en ait pas les moyens. Les dispositifs participatifs remplissent un rôle clairement important pour améliorer l'action des

collectivités et faire qu'elle colle plus aux besoins et aux réalités des gens pour qui elle est destinée. Mais difficile d'aller au-delà avec de tels outils.

Pour Adrien, les choses étaient claires. L'enjeu, c'est que les demandes citoyennes soient des contraintes pour les décideurs. Pour cela, la démocratie participative ne suffit pas, c'est une démocratie conflictuelle qu'il s'agit de construire. La participation n'y serait pas une simple consultation mais une négociation entre des acteurs aux intérêts divergents. La simple expression des citoyens ne suffit pas. C'est une pression citoyenne qu'il faut organiser. Et les méthodes proposées par Alinsky semblent donner les moyens de le faire. En octobre 2009, peu de temps après avoir lu le livre et alors qu'il est en train d'écrire pour l'Adels un essai sur l'histoire du combat pour la démocratie locale depuis 50 ans, il prend contact avec Londres et y part faire un training. Il reste finalement deux mois pour travailler comme organisateur pour South London Citizens avec la communauté congolaise notamment. A son retour, il est encore plus clair. Il n'y a pas besoin de débattre du community organizing, de la façon dont on pourrait le faire en France, de ce qu'il faudrait adapter... la seule chose à faire : commencer à organiser.

C'est ce qu'il partage à Grenoble avec David Gabriel et Manu Bodinier, au cours d'une série d'«apéros Alinsky » commencés en septembre 2009. Tous les trois s'étant découvert cet intérêt commun, issu des mouvements des quartiers populaires pour l'un, des centres sociaux et la lutte contre la pauvreté pour l'autre, ont souhaité avancer ensemble vers sa mise en pratique.

Inscrire les mobilisations des quartiers populaires dans la durée

David Gabriel s'est installé à Grenoble depuis quelques mois seulement. Il arrivait de la région parisienne où il était animateur du groupe urbain de l'association internationale de techniciens, experts et chercheurs (AITEC). Il s'est intéressé à Alinsky dans le cadre des études urbaines et de sa lignée avec l'école de sociologie urbaine de Chicago. Les méthodes du *community organizing* faisaient écho à sa pratique de terrain et sa réflexion sur la mobilisation des quartiers populaires. A Marseille, il s'était immergé dans un milieu proche de la culture de rue au croisement du hip hop et de l'activisme urbain, sur fond musical de sound-system jamaïcain. Il a alors participé à la fondation de « la rage du peuple » un collectif altermondialiste très actif au milieu des années 2000 dans les quartiers populaires français. Dès les premiers jours de la révolte de Novembre 2005, il a participé à la rédaction d'un communiqué visant à rassembler les mouvements sociaux

des quartiers, ce qui aboutira en 2007 à la création du Forum social des Quartiers Populaire. Il s'est également formé à NOVA, Centre pour l'innovation sociale de Barcelone. C'est là qu'il a aiguisé sa pratique dans la formation de groupe coopératif qui a pour objectif d'expérimenter des projets innovants limités, dont la reproductibilité permettrait une transformation sociale à plus grande échelle.

Lorsqu'il formule son propre enjeu à Vaux-en-Velin, il est clair : trouver des méthodes efficaces pour la mobilisation des quartiers populaires. Il s'agit de répondre à la situation brûlante dans les quartiers : la disparition des services publics, la violence des projets de rénovation urbaine ou encore la répression des émeutes urbaines... Quelques semaines plus tard les événements en Juillet 2010 dans le quartier de la Villeneuve viendront renforcer la pertinence de réaliser ce travail les quartiers de Grenoble. Le détour par les méthodes du *community organizing* peut-être une alternative aux échecs répétés de la politique de la ville. Face à ces dispositifs de pouvoir institutionnels, les méthodes de Saul Alinsky aboutissent à la création de forces populaires citoyennes dans les quartiers. Les habitants agissent eux-mêmes dans la résolution des problèmes sociaux et demandent des comptes à ceux qui ont des positions de pouvoir. Dans le contexte institutionnel et politique français, le renversement est complet : on passe de dispositif institutionnel descendant à des processus démocratiques endogènes. Mais en France le développement du pouvoir d'agir des groupes et des individus en est à ses balbutiements, comme le témoigne la confusion autour de la notion intraduisible d'empowerment. Dans ces conditions comment être sûr que les méthodes soient véritablement adaptées à la situation politique des quartiers populaires français ? David s'attache alors à la dimension expérimentale du projet s'appuyant sur le courant de l'innovation sociale. Il est nécessaire de prendre le temps de réfléchir aux méthodes. C'est pour lui la condition de son engagement dans cette expérience. Surtout, il a déjà en tête un second volet : prolonger cette expérience pour renouveler les conditions de production des projets urbains, à partir des méthodes dites de *advocacy planning*.

La force du *community organizing* est de construire un contre pouvoir politique sans se perdre dans l'arène politicienne. L'objectif c'est les quartiers, c'est la ville, et pas l'hôtel de ville. Mais comment un tel mouvement peut s'inscrire dans la durée ? Un des apports principaux d'Alinsky, c'est de définir la fonction d'organisateur. Il y a un travail à mener : s'immerger dans les quartiers, aller à la rencontre des gens, tisser les colères, identifier les conflits qui les provoquent et les responsables en cause : élus, bailleur social, chef

d'entreprise, directeur d'administration, aider les gens à construire des revendications, à mener des actions directes, etc.

Construire de la mobilisation citoyenne à partir des solidarités communautaires

Pierre Loïc Chambon est le suivant à prendre la parole. Venu ici par l'intermédiaire de Manu qui lui a fait lire Alinsky quelque mois auparavant, il affirme avec force sa volonté d'accompagner le lancement d'une telle aventure. Il en a l'intuition, c'est la bonne chose à faire, c'est le moment. Il est excédé notamment par la paranoïa républicaine sur le fait communautaire. Dans son travail de directeur de centre social communal, il est confronté au problème de l'invisibilité de la communauté musulmane qui est pourtant majoritaire sur le quartier. La minorité blanche âgée occupe tous les espaces de représentation. Le community organizing en s'appuyant sur les relations communautaires peut ouvrir une brèche dans cette situation bloquée. Pierre Loïc s'est familiarisé avec l'approche du développement communautaire lors d'une année de travail à Montréal au Québec. Cela l'aide à partager le pragmatisme absolu d'Alinsky sur cette question.

Il y a une certaine tension entre l'intérêt militant de Pierre Loïc pour l'expérimentation du community organizing et son engagement professionnel auprès de la ville. Mais il assume tout à fait cela au nom d'une conviction dans la complémentarité nécessaire entre le développement communautaire qui est menée par les pouvoirs publics et l'organisation communautaire qui doit nécessairement en être indépendant.

Les identités collectives sociales de travailleurs, d'ouvrier, d'habitant sont passées à la moulinette des transformations économiques et sociales des dernières décennies. Les identités sociales sont dévalorisées. D'où le principe de s'appuyer sur des identités culturelles, sur les solidarités communautaires qui existent dans la ville. Pour Pierre Loïc, c'est évident. Il faut construire à partir de cette réalité. Et la rencontre entre les multiples communautés, la diversité qui compose les alliances est le meilleur rempart au repli communautaire. Son engagement à Paysages, une association de soutien aux vieux migrants le renforce encore dans cette vision. Comment faire face aux injustices subies face à la Caf ou l'administration par les vieux chibanis ? L'appui sur les relations de la communauté d'un côté, et l'utilisation de tactiques de confrontation surprenantes et imaginatives de l'autre promet un cocktail détonnant. Construire les moyens à ces personnes d'inscrire leurs problèmes à l'agenda politique. Prendre du plaisir dans l'affirmation collective des revendications. Mêler une grande diversité de personnes dans

la poursuite de ces combats concrets et gagnables. Pierre Loïc sent qu'il y a dans le community organizing des recettes qui peuvent permettre de faire tout cela.

Son enthousiasme est contagieux. La réunion s'emballe. Quelles organisations peut-on viser sur Grenoble ? Hélène insiste sur la diversité culturelle et sociale. L'organisation doit rassembler des classes populaires mais aussi des classes moyennes. David insiste sur la nécessité de toucher des groupes informels. Que faire des communautés et organisations au fonctionnement antidémocratique ? A l'idéologie douteuse ? Le pari de la tolérance large et ouverte affirmée par Pierre Loïc dans un souci pragmatique l'emporte. Mort au républicanisme sectaire !

Le serment de la communauté ECHO

Il règne dans la salle une atmosphère surannée de réunion secrète révolutionnaire. Un projet concret et ambitieux est en train de naître. Un mois et demi plus tard, Jérôme Bar rejoint le groupe. Ami de Manu de longue date, il a aussi connu Pierre Loïc lorsqu'il travaillait pour le pays de Savoie solidaire quelques années plus tôt. Ce qui l'intéresse : le conflit comme moteur du changement social. Il faut identifier les conflits, assumer les conflits, agiter les conflits, c'est à partir de ça qu'on pourra faire bouger les choses. Faire bouger la société, c'est travailler sur les conflits qui la traversent. Alinsky le disait, *changement signifie mouvement, et mouvement friction. Mouvement et changement ne peuvent se produire sans la rudesse et le feu du conflit. La dissension permanente et le conflit sont le feu sous la chaudière démocratique.* Son expérience dans les centres sociaux ou dans l'organisation de la marche pour la dignité et contre la pauvreté l'ont renforcé dans cette conviction. Il constate avec plaisir que tous la partagent solidement autour de la table.

Plus tard, c'est Fabien Capelli, ami de Jérôme qui se joint à la dynamique. Il a apporté son regard sociologique pointu et ses questions décalées. Plus en retrait que les autres membres du groupe au cours de l'expérience, son enthousiasme et la curiosité de celui qui découvrait Saul Alinsky permettent au groupe de faire parfois un pas de côté.

Une organisation appuyée sur la diversité, qui vise d'abord à organiser les forces vives des quartiers populaires, pour assumer les conflits, œuvrer à faire bouger les choses, aller à l'action collective s'il le faut en s'appuyant sur les solidarités communautaires. Les

convictions particulières de chacun se nouent dans la définition du projet.

On est d'accord sur l'essentiel. Il est temps de se donner les moyens de le mettre en œuvre. Solène, David Gabriel et Adrien se disent disponibles pour commencer un travail d'organisation dès septembre. Et ils affirment tous trois qu'ils le commenceront. Qu'il y ait des financements ou pas. Une association est créée. ECHO : Espace pour des Communautés et Habitants Organisés. L'objectif est fixé : expérimenter les méthodes du community organizing en France.

L'association est officiellement fondée le 30 août 2010. Le travail des organisateurs commence le 1^{er} septembre.

Ce n'est que huit mois plus tard que les financements accordées par la fondation Abbé Pierre et la fondation Un Monde Par Tous permettent d'établir des contrats de travail et d'assurer des salaires aux organisateurs qui travaillent jusque là sur leurs Assedic ou leur RSA. Il a été décidé que les deux ans d'expérimentation portés par Echo doivent être financés par le biais de fondations privées pour éviter toute forme de tutelle des pouvoirs publics. Qui vous paye ? C'est une des premières questions que les leaders sceptiques posent aux organisateurs qui sillonnent la ville. Il n'est pas certain qu'ils aient reçu le même accueil si la réponse avait été « la ville » ou le « conseil général ».

L'association ECHO est donc composée de 8 membres qui seront les chevilles ouvrières de cette expérimentation, 3 organisateurs et 5 administrateurs. Les 3 organisateurs composent l'équipe qui travaille tous les jours et se réunit une à deux fois par semaine, parfois avec l'appui d'un administrateur. Les huit membres de l'association se réunissent tous les mois au sein de la « coop ». Il y a tout une analyse à faire de ce qui s'est vécu dans ce groupe, les désirs, la fatigue, les déprimés, les colères, les alliances internes, le pouvoir, les attitudes, le ton, les discours, les postures et impostures, la relation entre bénévole et salarié, le rapport à l'argent... Toute cette dynamique interne au groupe a sans aucun doute beaucoup influé sur l'expérimentation, ses réussites comme ses échecs. Nous avons un temps imaginé qu'une personne extérieure observe cette micropolitique du groupe, ce qui aurait permis de travailler sur les ressorts de chacun. Il en a été décidé autrement. C'est ce qui fera la coop, le lieu de la régulation et de la stratégie générale du projet. Nous avons tenté avec cet espace d'aller plus loin que l'éternel conseil d'administration où sont divisés salariés et bénévoles. Si nous avons très certainement

reproduit à de nombreuses reprises de vieux schémas, nous avons aussi vécu des moments où chacun était porteur d'une voix, quelque soit son statut, ses idées ou son positionnement. C'est cette forme qui va permettre de surmonter les difficultés et les crises pendant les deux ans qui précèdent le lancement de l'Alliance Citoyenne, première « *community organization* » de France.

Ouverture

Cette expérimentation sociale a oscillé entre le travail de terrain et la volonté de réfléchir à notre pratique avant de vouloir la diffuser en France. Nous avons littéralement été emporté par la première dimension, tant la tâche était grande. Nous nous sommes largement inspirés des méthodes de Saul Alinsky et de son ouvrage de référence, *Rules for Radicals*. Cet ouvrage, écrit à la fin des années 60', a joué un rôle d'inspirateur pour nombre de militants du changement social. Il est une invitation à renverser la table, à vivre - ici et maintenant - des bouts de révolution. Nous avons également rendu visite à London Citizen, expérience la plus proche de celle d'Alinsky conduite en Europe.

Au démarrage de notre action, les méthodes de Saul Alinsky étaient peu connues en France. Depuis, un important effort de diffusion a été engagé avec une réédition de *Rules for Radicals*, la tenue d'un colloque scientifique à Strasbourg, des formations de leaders sociaux menés par l'ambassade américaine en banlieue, la thèse d'Hélène Balazard et le colloque qu'elle a organisé, avec le collectif pouvoir d'agir, à Vaulx-en-velin en mars 2012 qui a rassemblé 400 activistes, chercheurs et techniciens. Enfin, quelques semaines avant l'élection présidentielle de mai 2012, le think thank Terra Nova a préconisé de diffuser les méthodes du community organizing dans les quartiers populaires français. La connaissance de Saul Alinsky est donc bien plus large à l'heure où nous achevons notre expérimentation quelle ne l'était à nos débuts il y a deux ans.

Cette popularité grandissante des méthodes d'Alinsky ne peut que nous réjouir mais il nous faut demeurer vigilants pour empêcher qu'elle ne soit édulcoré voir dévier dans leur application ici et là. Il nous a semblé intéressant et stimulant de tenter, dans un contexte différent de mettre en œuvre certains des principes de Saul Alinsky. Nous avons notamment eu la volonté de :

- Tisser des relations sur l'ensemble d'un territoire afin d'identifier les intérêts des personnes et des groupes mais aussi de construire un potentiel de mobilisation dans le cadre des luttes conduites par les différents groupes.
- Nous appuyer sur les colères des gens, mais aussi sur leurs capacités, afin de renforcer leurs armes pour gagner du pouvoir localement, notamment face aux institutions.
- Mobiliser des communautés aussi différentes que les églises ou mosquée, les syndicats, les associations culturelles...

-Former des leaders en capacité de conduire démocratiquement des campagnes mais aussi d'être des relais de l'ensemble des luttes mises en œuvre dans le cadre de l'Alliance

Si Alinsky est un vrai souffle d'air frais dans le paysage français, il ne donne pas toutes les clés ! Nous avons donc mélangé son approche avec : une conviction que l'égalité, notamment entre les femmes et les hommes est indispensable ; une humilité qui vise à développer le pouvoir d'agir des leaders, car les colères et de nombreuses actions pré existent à l'arrivée des organisateurs sur un territoire ; des outils issus de l'éducation populaire qui complètent les mises en scène des grandes assemblées porteuse d'émulation collective en suscitant des prises de conscience et de responsabilités individuelles ; de nouveaux modes d'organisation associative, avec notamment un fonctionnement coopératif d'ECHO, la recherche de mouvement et de diversité dans les instances dirigeantes...

Nous avons fait de nombreux apprentissages sociaux lors de cette expérimentation et démontré que la colère et l'auto-organisation des citoyens ordinaires est efficace pour modifier les conditions de vie ou de travail. Nous restons avec un certain nombre de questions, notamment :

-Comment pourrait-on progresser collectivement dans nos capacités stratégiques ? En effet, si nous avons testé ou inventé de nombreuses actions du répertoire militant, nous avons peu de visibilité sur leurs effets...

-Comment animer le dialogue et la coopération entre des organisations qui se connaissent peu et poursuivent des objectifs parfois divergents ? C'est l'un des enjeux de la période qui s'ouvrent pour l'Alliance des Citoyens de Grenoble.

-Quel partage des pouvoirs entre organisateurs, leaders et administrateurs ? La démocratie interne de l'Alliance est en cours de définition.

Enfin, nous souhaitons bonne chance à toutes celles et ceux qui, demain, mettrons en œuvre des organisations ou des actions inspirées de Saul Alinsky, de London Citoyen ou de l'Alliance Citoyenne. Nous sommes convaincus que le community organizing a un avenir en France et un rôle à jouer dans la revitalisation de notre vieille démocratie. Il doit, pour cela, rester déterminé sur les principes d'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics auquel il peut avoir à s'opposer, de recherche de la plus grande diversité d'appuis au sein des organisations de la société civile (associatives, syndicales, religieuses...) et de créativité dans la mise en œuvre des conflits non violents.

Annexes

1. Chronologie du projet
2. Trame d'une formation au leadership
3. Trame de l'assemblée de décembre 2011
4. Profil de poste de l'organisateur
5. Rencontre avec London Citizens

Annexe 1

Chronologie du projet ECHO

Juillet 2010 :	création de l'association ECHO à l'ENTPE
Septembre 2010 :	immersion de 3 organisateurs à Grenoble
Octobre 2010 :	voyage à Londres
Novembre 2010 :	premier tête-à-tête
Décembre 2010 :	premier financement de fondation
21 avril 2011 :	première assemblée d'une centaine de leaders
Mai 2011 :	Démarrage de 5 campagnes citoyennes
Juin 2011 :	première formation de leaders sociaux
Juillet 2011 :	Participation à l'université Terre Citoyenne, Larzac
Septembre 2011 :	Colloque de Strasbourg sur Saul Alinsky
Octobre 2011 :	Première action de la campagne des étudiants étrangers à la Bastille (Grenoble)
Octobre 2011 :	Première action de la campagne « se réapproprier les équipements et les espaces publics » à l'Espace 600
Octobre 2011 :	Négociation avec l'Espace 600
27 octobre 2011 :	victoire de la campagne des femmes de ménages
Novembre 2011 :	seconde formation de leaders sociaux
Décembre 2011 :	négociation des étudiants étrangers avec le directeur du PRES
1 décembre 2011 :	seconde assemblée de l'alliance citoyenne
5 décembre 2011 :	création d'un groupe de sherpas
17 décembre 2011 :	action des locataires devant la mairie de Grenoble
janvier 2012 :	nouvelle traduction d'Alinsky en français
janvier 2012 :	troisième formation de leaders sociaux
janvier 2012 :	victoire des étudiants étrangers
17 février 2012 :	action des locataires au siège de Grenoble Habitat
mars 2012 :	négociation avec le centre audiovisuel Villeneuve

mars 2012 : colloque de vaulx-en-velin à l'ENTPE
mars 2012 : victoires des locataires pour la renégociation des contrats de nettoyage
mars 2012 : réunion des femmes de ménages des foyers ADOMA
27 avril 2012 : réunion publique de la campagne « se réapproprier les équipements et les espaces publics »
avril 2012 : quatrième formation de leaders sociaux
10 mai 2012 : action des locataires à ACTIS

11 mai 2012 : troisième assemblée de l'alliance citoyenne

12 mai 2012 : création d'un conseil intermédiaire de l'alliance
15 mai 2012 : annulation de l'action MC3 à cause de l'extrême droite
mai 2012 : négociation des étudiants étrangers avec les présidents d'universités
7 juin 2012 : interpellation des élus à la santé et l'éducation
26 juin 2012 : action des locataires à Actis
1 juillet 2012 : démarrage de la capitalisation
septembre 2012 : négociation campagne équipement avec le cabinet du maire
septembre 2012 : le guichet des étudiants étrangers est en marche
septembre 2012 : victoire de la campagne école, embauche d'une orthophoniste
novembre 2012 : cinquième formation de leaders sociaux
17 novembre 2012 : action des locataires et des parents d'élèves devant la maire de Grenoble
novembre 2012 : action de parents d'élèves aux assises de l'éducation
30 novembre 2012 : fin de la capitalisation

4 décembre 2012 : Fondation de l'Alliance Citoyenne

5 décembre 2012 : Séminaire final de l'expérimentation

Annexe 2

Trame d'une formation au leadership

S'organiser et agir pour le changement

9h30 Accueil café

10h Introduction

Mot de bienvenu, cadre de la journée

Jeu de la chaîne des prénoms et des colères.

Objectifs de la formation

- développer ses qualités et capacités de leaders relationnels
- acquérir des outils d'organisation et de stratégie
- apprendre à se connaître entre leaders de différentes organisations

10h15 Les leaders relationnels

Discussion autour du rôle et du besoin de personnes moteurs dans un groupe. Par trois, ils se rappellent des expériences qui les ont confrontés à des leaders négatifs ou positifs.

Schéma du leader charismatique/autoritaire et du leader relationnel/social.

10h40 Les têtes à têtes

Echange en groupe : quelles sont les méthodes habituellement employées pour mobiliser ? Distinction entre les médias et le relationnel

Présentation sous forme de scénette de « l'arme secrète » : le tête à tête. Le groupe apporte des éléments d'analyse sur ce qu'ils ont vu. Le contenu de ce qui est dit et la posture tenue sont décortiqués.

Schéma représentant les objectifs du tête à tête.

Les participants font un tête à tête avec une personne de la salle qu'il ne connaisse pas.

Retour en deux groupes : quels sont les difficultés rencontrées ?

REPAS 12h30 – 13h30

13h45 jeu d'introduction

14h Introduction aux relations/enjeux de pouvoirs

Distinction entre « le monde tel qu'il est » qui nécessite de s'organiser pour que le pouvoir nous prenne en compte et « le monde tel qu'il devrait être ».

En petits groupes, échanger sur les différents types de pouvoir rencontrés dans une des campagnes. Chaque groupe prépare une scénette qui représente les relations de pouvoir.

Présentation de la grille d'analyse du pouvoir à partir d'une situation concrète

QUI a le pouvoir ?	Son LEVIER de pouvoir	Son Intérêt	NOTRE levier de pouvoir
Chef d'entreprise local	De répartir les horaires ou pas, d'augmenter les primes ou pas	Que sa boîte tourne, qu'il ne perde pas d'argent, que l'entreprise garde une bonne image pour garder ses clients	Bloquer le fonctionnement de sa boîte ou pas, égratigner son image publique ou pas

15h L'action collective

En groupe, on reprend la situation-problème concrète et on imagine des idées d'actions directes non violentes. Mise en commun.

Présentation des différents types d'actions (surprenantes, personnalisées, miroir).

Les règles d'or de l'action.

Positionnement physique en double axe « efficace-non efficace / ferais-ferais pas ».

15h30 La négociation

Un groupe joue la délégation, l'autre joue le responsable d'entreprise ou de mairie.

Observations, grille d'analyse.

Echange des rôles.

16h15 Tour de table final

Un point fort, un point faible de la journée

Annexe 3

Trame assemblée de décembre 2011

19h30 Accueil

Table d'inscription

20H00 Lancement

Mot d'accueil par des leaders du quartier et mot sur l'organisation de la soirée

Tête à tête : chacun va à la rencontre d'une personne qu'il ne connaît pas encore.

20H20 Campagnes citoyennes

Présentation des trois critères principaux sur lesquels nous nous sommes appuyés pour faire naître ces campagnes : des enjeux locaux, des colères mobilisatrices, des combats/sujets qui rassemblent.

20h25 Etudiants Etrangers

Les étudiants rejouent la scène de l'action à la Bastille de façon théâtrale.

Premières victoires, diapos photos.

20H35 Charges des logements sociaux

Témoignages, victoire : renégociation des contrats de nettoyage.

20H45 Equipements publics

Discours et perspective action MC3. Rap

20H55 Ecoles

Présentation des pistes de la campagne

21h05 Femmes de ménages

Les femmes viennent sur scène. En face, un homme en costard bras croisés qui représente le patron. Dialogue qui présente le problème. Appel de soutien à la salle. Des personnes descendent sur scène avec des balais et des serpillères pour jouer l'action qui va être mise en place dans les semaines suivantes.

21H15 Intervention Londres

Un administrateur de London Citizens témoigne de leur fonctionnement.

21H25 Processus de création de l'Alliance : diapos, schémas, calendrier.

Réactions de la salle

21H35 Les Sherpas

Mandat et composition du groupe des « sherpas » qui travaillera un modèle de fonctionnement de l'Alliance pour le présenter au printemps prochain.

Discussion en binôme. Choix des membres du groupe des « sherpas ».

22h Conclusion, buffet

Annexe 4

Profil de poste de l'organisateur

Profil de poste

Organisateur(trice) communautaire

* Ce profil de poste est écrit au masculin mais peut concerner une femme.

* Ce profil de poste sera évalué, revu et corrigé régulièrement sur décision du conseil de l'Alliance Citoyenne

Missions principales

1. Mobilise puis organise une coalition d'organisations capable d'agir pour le bien commun sur le territoire de Grenoble élargi
2. Encourage le développement de leaders démocratiques
3. Ecoute et suscite des intérêts communs afin de créer des campagnes
4. Contribue à définir des stratégies collectives afin d'obtenir des gains pour une plus grande justice sociale
5. Capitalise les enseignements à tirer de cette expérimentation
6. Contribue à la vie d'équipe et à la gestion de l'Alliance Citoyenne

Positionnement

7. L'organisateur est recruté par le Conseil de l'Alliance qui exerce la fonction hiérarchique.
8. Il réfère de son travail, de ses difficultés, questionnements et du nombre de jours travaillés au coordinateur au moins une fois toutes les 6 semaines.
9. Il est évalué sur la base de son profil de poste deux fois par an par le conseil de l'Alliance.
10. Il participe aux réunions d'équipe avec les autres organisateurs, réunions qui ont lieu une fois par semaine et sont animées par le coordinateur.

Actions exercées

Cette liste est non limitative et peut être amenée à évoluer en fonction de la mise en œuvre et de l'évaluation du projet associatif :

MOBILISER ET ORGANISER

1. réalise des entretiens individuels (tête à tête) de manière régulière (5 à 10 par semaine) et entretient son réseau
2. repère et mobilise des associations, collectifs, syndicats... afin de les faire participer à des campagnes ou à des coalitions.
3. propose le système d'adhésion et de cotisation décidée en conseil aux organisations avec lesquels il travaille
4. démontre une réelle capacité de leadership tout en privilégiant l'expression du leadership des personnes mobilisées

ENCOURAGER LE DEVELOPPEMENT DE LEADERS DEMOCRATIQUES

5. identifie des leaders potentiels et suscite les opportunités pour les développer
6. accompagne effectivement des leaders dans leur développement (indignation, vision du monde, motivation)
7. met en place et réalise des formations auprès des leaders
8. demande aux leaders des comptes sur leurs engagements pris.

SUSCITER DES INTERETS COMMUNS

9. organise la délibération démocratique entre les différentes organisations membres autour des enjeux communs
10. anime des réunions afin de créer des groupes, de déterminer des enjeux communs ou bien d'organiser une négociation
11. propose des méthodes d'animation permettant à chaque personne mobilisée de trouver sa place au sein du groupe de campagne

ELABORER DES STRATEGIES COLLECTIVES

12. développe avec les leaders des stratégies effectives afin de mettre en place des campagnes (réunions, actions directes, tactiques) afin d'atteindre les objectifs fixés.
13. promeut une vision claire du succès et identifie les objectifs à atteindre
14. est en veille sur les thèmes mobilisateurs sur le territoire notamment concernant les politiques publiques locales

ORGANISATION INTERNE

1. participe activement au conseil de l'Alliance en contribuant à la réflexion et en partageant le pouvoir avec les administrateurs
2. rend des comptes régulièrement par écrit chaque mois aux membres du conseil sur :
 2. personnes et organisations rencontrées (individuel)
 3. analyse de problèmes identifiés (individuel ou collectif)
 4. Point sur l'organisation des campagnes en cours (individuel ou collectif)
 5. Point sur la méthode (facultatif)
3. garantit la mise en application des décisions du conseil d'administration et contribue à leur évaluation
4. suit le budget et les dépenses
5. réalise du travail administratif quand il est nécessaire
6. recherche et négocie de nouveaux financements afin d'assurer la réalisation du projet
7. négocie les enjeux difficiles de manière ouverte, franche et respectueuse

CAPITALISATION

- participe aux temps de capitalisation
- contribue à la production d'outils méthodologiques et de repères théoriques autour de l'organisation communautaire à Grenoble.

Aptitudes

1. Enthousiasme concernant le changement social
2. Sens de l'humour
3. Force de créativité, d'initiative et d'engagement
4. Esprit de dialogue et de diplomatie dans le conflit
5. Adhésion aux valeurs de solidarité et de justice sociale
6. Capacité d'écriture, d'analyse, de réflexivité sur le travail
7. Loyauté vis à vis de l'équipe et des objectifs du projet

8. Aime les gens et est curieux d'eux
9. Fais confiance et se rend digne de confiance dans l'équipe
10. Croyance forte dans la capacité des citoyens à pouvoir agir sur ce qui les concerne
11. Autonomie dans le travail de terrain
12. Goût du travail en équipe

Ces aptitudes décrivent une situation idéale qu'il convient de viser avec humilité.

Relations avec l'environnement

Actes propres, l'organisateur peut :

13. Rencontrer des associations, institutions, entreprises, syndicats
14. Organiser des entretiens individuels
15. Animer des réunions avec des citoyen-nes
16. Animer des réunions d'équipe
17. Effectuer des recherches sur le fonctionnement des institutions et entreprises
18. Gérer les opérations financières courantes
19. Engager des sommes inscrites dans le budget prévisionnel dans la limite de 200€

Actes par délégation du conseil de l'Alliance, l'organisateur peut :

20. Animer le conseil de l'Alliance
21. Lancer de nouvelles campagnes
22. Mettre en œuvre de nouvelles modalités d'action
23. Signer des conventions avec des financeurs
24. Préparer un budget prévisionnel

Conditions d'emploi

25. Le poste est basé à Grenoble
26. Le poste est en contrat à durée déterminé de 6 mois renouvelable.
27. Le poste comprend l'usage régulier d'un téléphone portable.
28. Le poste est à temps complet c'est à dire 220 jours ouvrables pour une année entière, soit 110 jours pour six mois.
29. Les périodes de congés ou de récupération dépassant une semaine sont à valider au moins un mois avant leur début. Or période estivale (juillet-août), l'organisateur ne peut s'absenter plus de 3 semaines. Toute absence doit être préparée en amont et le retour anticipé pour ne pas être préjudiciable au projet.

Annexe 5

Echo à la rencontre de London Citizens : Agenda et carnet de route

Hélène Balazard

Wed Oct 20 – Fri Oct 22, 2010 (London)

	Wed 10/20	Thu 10/21	Fri 10/22
9am	Petit déjeuner avec Seb, introduction aux trois jours (lieu à préciser) @ lieu à préciser 9am - 10:30am	Rencontre avec Halima chez elle @ Greenwich 9am - 10am	PLanning meeting de South London Citizens @ lieu à préciser 8:30am - 10am
10am		Evaluation de l'assemblée avec Seb et Halima @ Greenwich 10am - 11am	Seb, Hackney organiser @ Hackney 10am - 12:30pm
11am	leader? ou libre? 11am - 12pm		
12pm		Déjeuné avec Neil + Seb @ Whitechapel 12pm - 2pm	
1pm			
2pm	leader? ou libre? 1:30pm - 3:30pm		Dan, Shoreditch organiser @ Shoreditch, (horaires précis à confirmer) 2pm - 5pm
3pm			
4pm	Dermot Southwark organiser puis départ pour préparer l'assemblée @ lieu et horaires exacts à préciser 4pm - 5pm	Deborah (Syndicat Unison) @ British Library, Central London 3:30pm - 5pm	
5pm	Préparation de l'assemblée @ Kennington 5pm - 7pm		
6pm		leader? ou libre? 5:30pm - 7pm	évaluation des trois jours au pub avec Seb (et autres organisers) + bières et cidres @ East End 6pm - 10pm
7pm	South London Citizens Delegates Assembly @ Lilian Baylis Technology School, Kennington 7pm - 9pm		

Extraits de carnet de Manu Bodinier

Rencontre avec Sebastien Chapleau : Organisateur de South London Citizen

- On essaye de politiser les gens avec un petit « p », sinon les voitures brûlent
- Il faut être patient. L'organisation c'est sur le long terme
- Il existe deux autres expériences transférées par London Citizen, l'une à Berlin (Piko) et l'autre en Australie.
- L'une des premières campagnes sur son premier quartier a été de revendiquer l'achat d'un filtre (qui coûtait plus d'un million de livres) par une usine qui polluait tout le quartier.

Rencontre avec Pasteur Wayne :

« C'est comme une nouvelle forme d'évangélisation. C'est être chrétien sans porter un panneau / *love Jesus* ». Même s'il ne nie pas que cela crée une des surcharges en temps (s'engager comme chrétien, comme citoyen). « On est toujours très occupé, il faut trouver du temps dans la vie des gens ». Et en même temps, il conseille « n'épuisez pas vos leaders, accroissez leur nombre ! » Pour lui, l'organisation communautaire consiste à repérer des leaders dans les organisations, les réunir et les envoyer en formation. Cela lui permet de proposer de petites formations aux jeunes. « Je mobilise trois fois sur les mêmes enjeux mais la troisième fois, ils doivent se mobiliser sans moi ».

Rencontre avec Deborah, leader d'un syndicat engagé avec London Citizen :

Interrogée sur la place des églises dans London Citizen, elle dit qu'on ne doit pas nécessairement penser pareil pour pouvoir agir ensemble. « La question n'est pas de savoir si on est d'accord mais si on veut agir pour la justice sociale » Mais que les gens se sont pas si séparés : beaucoup de travailleurs vont aussi à l'église ou sont dans des groupes de parents.

Rencontre avec le pasteur Dan, leader référent sur son quartier

Pour lui « organiser, ce n'est pas seulement rassembler des gens mais avoir un objectif commun, clair et partagé. Vous devez toujours penser aux choses que vous devez gagner ». Pas que la pauvreté finisse car ce n'est pas accessible à une victoire. Un jour, il participait à une rencontre où chacun devait raconter quelque chose qu'il avait gagné. Toutes les personnes des syndicats n'en n'avaient pas et les 5 personnes de London Citizen devaient choisir entre leurs différentes victoires. « On a besoin d'histoires qui ont marché ». Et à lui de nous interroger : « qu'est-ce que vous aimeriez changer à Grenoble ? »

Rencontre avec Dan, organisateur à Shoreditch

Dan a commence il y a 10 semaines sur un quartier de 120 000 habitants. Shoreditch est un quartier mixte avec les premiers logements sociaux de Londres et des parties très riches. La discussion se fait en même temps qu'une ballade dans le quartier et que l'achat de Bâgels tant appréciés par Pierre-Loïc. Sa première rencontre vient d'être organisée avec 33 leaders (école, églises...) après environ 150 one-to-one. La diversité n'était pas forcément si grande que cela mais dans la première réunion, il faut pouvoir le renvoyer « est-ce qu'on ressemble aux gens du quartier ? ». Si les gens répondent non, on peut demander qui manque et comment les mobiliser. On fait d'un manque, une opportunité de mobilisation. C'est important aussi de savoir qui connaît qui dans le quartier et de connaître le jeu d'acteurs. C'est ainsi qu'on peut savoir comment mobiliser certaines personnes. « Pour peser sur les politiques publiques, il faut du pouvoir. Pour avoir du pouvoir, il faut des gens nombreux et divers »

Avec le soutien de :



Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme



FONDATION
monde un
par
tous