

La profession de « Community Organizer » au Royaume Uni, de London Citizens à la Big Society

Hélène Balazard

IEP de Lyon et ENTPE (laboratoire EVS – RIVES)

helenebalazard@gmail.com

Résumé : London Citizens est une «Broad Based Community Organisation» alliant des institutions religieuses, universités, écoles, syndicats et groupes communautaires à travers Londres. Depuis 1996, elle organise des campagnes dans différents domaines comme le logement, l'emploi, la pauvreté, la sécurité, l'environnement et l'immigration. London Citizens est progressivement reconnue comme un acteur de la gouvernance de Londres, voire du pays. Mais depuis notamment la campagne et l'élection de Barack Obama, qui a commencé sa carrière politique comme organisateur des communautés à Chicago, le label « community organizing » attire les convoitises. En 2010, un élément clé du programme de David Cameron intitulé « Big Society » est la formation d' « community organizers ». Cette communication interroge la publicisation de la profession de « community organizer » au Royaume Uni. Elle étudiera l'interaction entre London Citizens et le programme de la Big Society. Le terme « community organizing » est devenu ambigu tant du fait de ses origines, que de l'intérêt actuel envers le modèle d'action sociale et de mobilisation des citoyens qu'il désigne.

Abstract : London Citizens is a “Broad Based Community Organization” allying member institutions representing faith institutions, universities, schools, trade unions and community groups across London. Since 1996 it runs campaigns in different fields such as housing, jobs, poverty, safety, environment and immigration. London Citizens is recognized as a countervailing force in the city's and country's governance. But since the election as the president of the United States of Barack Obama, who famously started his political career as a community organizer in Chicago, the brand “community organizing” is highly fought for. In 2010, a key part of the Coalition's vision for the Big Society is the training of community organizers. This paper will analyze the mechanism of this professionalization and its stakes. It will study the interaction between Citizens UK and the Big Society program. It will argue that not only the origin of community organizing as a profession but also the passion fueled toward it, have made it an ambiguous term.

La profession de « Community Organizer » au Royaume Uni, de London Citizens à la Big Society

Hélène Balazard

IEP de Lyon et ENTPE (laboratoire EVS – RIVES)

Tandis que l'idéal démocratique est devenu un lieu commun, les systèmes de gouvernement qui s'y réfèrent suscitent d'importantes critiques. Au Royaume-Uni, des auteurs soulignent la montée de l'abstention et le déclin des formes collectives d'engagement (Faucher-King, 2010, p. 1). De nombreux projets tentent de mieux associer les citoyens aux décisions qui affectent leurs vies. Cependant, il est particulièrement difficile de mobiliser les habitants, surtout les plus défavorisés. Les dispositifs participatifs mis en place sont d'ailleurs généralement limités à des mécanismes consultatifs qui n'accordent pas aux habitants de pouvoir réel d'action ou de décision.

Compte tenu de ces limites, les méthodes de «community organizing» sont présentées comme des outils efficaces pour la mobilisation locale des individus et des groupes dans une perspective de changement politique et social (Orr, 2007 ; Pierson, 2001 ; Warren, 2001). Les Broad Based Community Organizations représentent des intermédiaires entre les individus d'une part et l'Etat et le marché de l'autre. Soutenus par des «community organizers¹», les habitants construisent leur propre agenda politique et tentent de faire rendre des comptes aux élites économiques et politiques du territoire sur lequel ils s'organisent. En conséquence, leur capacité à exercer leurs droits démocratiques et à participer à l'action politique serait renforcée.

London Citizens est une organisation de ce type. Elle rassemble, en juillet 2011, 228 groupes parmi lesquels des institutions religieuses, des départements d'universités, des écoles, des syndicats et autres associations à travers Londres. Depuis 1996, elle organise des campagnes dans différents domaines, tels que le logement, l'emploi, la lutte contre la pauvreté, la sécurité, l'environnement et l'immigration, et à différentes échelles, allant de celle de la rue à celle du pays. Ces campagnes visent la justice sociale et sont avant tout un moyen de «développer des leaderships». Les méthodes de travail des «community organizers» sont héritées du travail entrepris par Saul Alinsky à Chicago il y a plus de soixante ans. Cet américain «radical pragmatique» a fondé l'Industrial Areas Foundation à laquelle London Citizens est affiliée.

Peu à peu, l'activité des organisateurs se professionnalise et se fait reconnaître. Mais depuis la campagne et l'élection de Barack Obama, qui a commencé sa carrière politique en tant que «community organizer» à Chicago, le label «community organizing» attire les convoitises. L'intérêt grandissant envers ce modèle d'action sociale a été souligné par le fait qu'un élément clé du programme de David Cameron, intitulé «Big Society», est la formation de «community organizers».

Cette communication² interroge la publicisation de la profession de «community organizer» au Royaume Uni. A travers la professionnalisation de son activité, objet d'une première partie,

¹ Nous traduirons «community organizer», terme utilisé pour désigner les employés de London Citizens, par «organisateur des communautés» ou tout simplement «organisateur».

² Cette communication s'appuie sur un travail de terrain et d'analyse des médias menés de 2007 à 2011 au sein de London Citizens.

l'objectif de l'organisation est non seulement de pérenniser son activité mais également de s'approprier le label «community organizing». Dans un deuxième temps nous questionnerons la publicisation de London Citizens et plus précisément ses interactions avec le programme de la Big Society. Ce processus a permis de générer un débat quant à la nature du rôle de la société civile dans la fabrique et la mise en œuvre de l'action publique.

1. VERS UNE NOUVELLE PROFESSION, « COMMUNITY ORGANIZER » AU SEIN DE LONDON CITIZENS

Sur le bulletin d'adhésion à l'organisation il est décrit : « London Citizens est l'alliance la plus grande et la plus diversifiée de la capitale regroupant des citoyens actifs et des leaders d'institutions locales qui s'engagent à travailler ensemble pour le bien commun ».

« London Citizens » est une organisation non partisane. En 1996, elle est créée sous le nom de « The East London Community organizing » (TELCO). L'organisation s'est ensuite étendue vers le Sud et l'Ouest de Londres en 2005 et finalement au Nord de Londres et le quartier de Shoreditch en 2011. 16 % de son budget repose sur les cotisations des membres, allant de £ 700 à £ 2000 selon la taille de l'institution. Les autres 84% correspondent à des subventions provenant de fondations philanthropiques. Afin d'être en mesure de rendre les élites politiques responsables, London Citizens refuse en principe tout argent public.

Cette partie examinera « les objectifs, l'organisation, l'idéologie et les formes dominantes de pratique » (Reisch et Wenocur, 1986, p. 71) qui permettent de constituer l'activité de London Citizens en profession.

Qu'est-ce qu'un « community organizer » ?

Tel qu'indiqué dans la description du poste, l'objectif principal d'un organisateur³ est de « construire, soutenir et développer London Citizens en tant que Broad Based Community Organisation ayant un large éventail d'institutions membres et de former des leaders capables d'agir ensemble dans l'arène publique pour le bien commun ». Il y a une continuité entre la fin et les moyens de l'organisation : développer des leaderships, à travers l'organisation et l'action.

Nous distinguons trois fonctions interdépendantes d'un organisateur. Tout d'abord, un organisateur doit construire une large alliance contrôlée démocratiquement par ses membres. Cela consiste à recruter de nouveaux membres et tisser des relations entre ces membres. Cet objectif sera atteint en effectuant au moins quinze à vingt « one to one » (entretiens en tête à tête) avec des membres actuels ou potentiels.

“[We are] being the person that as much as possible holds a network of community leaders together in a relationship where they wouldn't normally be because they are too busy being a teacher or being a priest. (...) And the one-to-one is the way you can build up these relationships.” (Organizer A, 17.04.08)

Deuxièmement, un fort accent est mis sur le développement de leadership. Les organisateurs offrent aux membres des groupes constituant l'alliance des formations au leadership et un encadrement de leur participation à différents types de réunions et assemblées ainsi qu'à des actions collectives.

³ Sur les 28 employés en 2011, 25 sont considérés comme des « community organizers » et 3 ont des emplois administratifs.

The job of an organizer is to awaken in people a desire for leadership and to give them the tools to exercise their leadership.”(Organizer B, 24.04.08)

Troisièmement, un organisateur doit animer et développer des campagnes ayant pour but de faire rendre des comptes aux élites politiques et économiques sur les questions qui concernent les membres. A travers des consultations, de nombreux entretiens en tête à tête et des réunions, il identifie les problèmes partagés par les membres et les solutions souhaitées à ces problèmes. Puis, il détermine les personnes et les structures qui peuvent rendre ces solutions effectives; organise leur confrontation et les éventuelles négociations. En parallèle, un organisateur doit se tenir informé de l’actualité politique et économique, en particulier dans le secteur d’activité de ses membres (la religion, l’éducation, les syndicats, le secteur associatif).

“And another aim is to hold the politics to account on what is done now and what the people want and also the business men”. (Organizer C, 22.04.08)

Le rôle d’un organisateur étant à présent introduit, nous allons étudier comment cette activité a été façonnée et questionner son degré de formalisation.

Généalogie du modèle du « community organizing »

Le « community organizing » en tant qu’activité professionnelle s’est d’abord développé aux Etats-Unis. Le modèle d’Alinsky a fortement influencé son importation au Royaume-Uni. Afin de comprendre sa professionnalisation au sein de London Citizens, nous devons revenir aux origines de ce modèle. Tout d’abord, nous allons clarifier les différents usages du terme « community organizing ». Ce qui nous éclairera sur les difficultés auxquelles est confronté London Citizens quant à la défense de sa vision particulière du « community organizing ».

Qu’appelons nous « community organizing » ?

Alinsky est souvent désigné comme le père du « community organizing » (Sirianni et Friedland, 2001, p. 43 ; Fisher et Kling, 1987, p. 38). Mais l’utilisation du terme renvoie également à d’autres pratiques, comme par exemple le travail social (Austin et Betten, 1977), où le « community organizing » s’est développé en tant que discipline à part entière (Trolander, 1982, p. 350). Ces pratiques ont toutes en commun de viser l’amélioration des conditions des habitants mobilisés. Les différences reposent, par exemple, sur ce qu’on entend par « communauté », une zone géographique ou une communauté d’intérêt comme dans le cas d’Alinsky (1971, p. 120), sur les sources de financements et sur les buts de la mise en œuvre de ce modèle de mobilisation qui peuvent être opposés.

Le « community organizing » est entendu, dans une acception large, comme un ensemble d’outils pour l’organisation locale d’individus et de groupes dans une perspective de changements politiques et sociaux. Ces techniques peuvent être déclinées différemment et à des fins potentiellement contradictoires selon les expériences dans lesquelles elles s’inscrivent. Certaines pratiques visent la prestation de services, là où le modèle d’Alinsky envisage la création d’intermédiaires entre l’Etat et le marché, d’une part, la société civile, d’autre part, afin d’établir des contre pouvoirs. Deux grandes tendances sont ainsi facilement identifiables (Fisher et Shragge, 2007, p. 194).

L’action politique et sociale ou le « grass-root organizing ». Son principal théoricien et praticien a été Alinsky qui a fondé en 1940 l’Industrial Areas Foundation (IAF). Ce réseau vise à créer des alliances de citoyens organisés, informés et compétents qui agissent dans la vie publique

de leurs quartiers et sont capables de défier, via des actions collectives, les détenteurs des pouvoirs locaux. Cette structure regroupe maintenant plusieurs organisations aux Etats Unis et dans le monde. Une dizaine d'alliances similaires se sont développées aux Etats Unis. Ces organisations peuvent réunir des individus (cf. ACORN) ou des groupes de la société civile préexistants sur un territoire (congrégations religieuses, associations, écoles, syndicats...), on parlera alors de Broad Based Community Organising (cf. PICO, IAF et Citizens UK). Elles ont toutes comme caractéristiques d'être indépendantes des pouvoirs locaux et de lutter pour la justice sociale. Encadrés par des *community organizers*, les habitants façonnent leur propre agenda politique et demandent des comptes aux élites économiques et politiques du territoire sur lequel ils s'organisent. Ce champ de pratique est encore assez peu exploré en France, mais dans les pays anglophones une théorie au croisement de plusieurs disciplines (sociologie des mouvements sociaux, de la religion, de l'éducation, science politique, études urbaines et géographie) se construit.

Le « community development » ou développement communautaire. (ex : les Community Development Corporation). Les initiatives locales de travail social telles que les « settlement houses » sont souvent considérées comme les premières « community organizations » (Austin et Betten, 1977). Souvent témoin du désengagement de l'Etat ou du rêve autogestionnaire, ces organisations sont historiquement liées au mouvement du « community organizing ». Elles découlent soit d'initiatives locales et ascendantes, soit de leur traduction dans des politiques publiques (ex : The Social Security Act of 1935 ou les Empowerment Zone aux Etats Unis, le New Deal For Communities ou le Big Society program au Royaume-Uni), soit de l'évolution de l'action d'une community organization de la contestation vers la cogestion. Elles impliquent alors les habitants d'un territoire dans la mise en place et la gestion de services comme le logement ou la sécurité.

Le modèle d'Alinsky et ses origines

Quand il a proposé son modèle d'organisation, Alinsky était conscient des formes précédentes dites de « community organizing », comme les « settlement houses ». Mais ce « community organizer radical » (Trolander, 1982, p. 350) fait valoir que son modèle prend « la direction vers laquelle les problèmes de la vie sociale dans les sociétés complexes peuvent être résolus avec une plus grande chance de succès que les philosophies précédentes dites du « community organizing » » (Alinsky, 1941, p. 808).

Entre autre, son travail a été inspiré par le syndicaliste John L. Lewis (Hoffman, 2010, pp. 89–94) et par les sociologues de l'école de Chicago où il a étudié la criminologie de 1926 à 1932 (Engel, 2002, p. 51). Là bas, Shaw, inspiré par l'enquête sociale de Burgess, a lancé le *Chicago Area Project* partant du constat que les approches traditionnellement individualistes de la délinquance juvénile avaient échoué car elles n'attaquaient pas le problème de la désorganisation sociale (*ibid*, p. 59). En 1936, Alinsky, recommandé par son ancien professeur, Burgess, fut employé en tant qu'organisateur du projet. Il y a développé une partie de son savoir faire (*ibid*, p. 63). Sa fiche de poste reprenait les principes du travail d'organisation mis en place par Burgess: (1) développer le programme pour le quartier dans son ensemble; (2) souligner l'autonomie des populations locales dans la planification et l'exploitation du programme; (3) accentuer la formation et le développement d'un leadership local; (4) maximiser les institutions du quartier déjà établies et (5) les activités sont des occasions de faire participer les individus (*ibid*, p. 60).

Alinsky va ensuite s'émanciper de cette expérience et créer, en 1939, le Back of the Yard Neighbourhood Council (BYNC) qui, non seulement envisage de lutter contre la criminalité, mais également contre tout autres types de problèmes rencontrés dans ce quartier de Chicago. Toutefois, Engel (2002, p. 61) affirme que la base de l'organisation d'Alinsky est bien construite sur les principes de Burgess. Alinsky, lui, ne fera jamais référence à ses études à l'université de

Chicago ni à son expérience au sein du Chicago Area Project pour expliquer les origines de son modèle d' « organisation des communautés ».

Alinsky, en mêlant les principes de l'enquête sociale avec ceux de l'organisation syndicale, a créé une nouvelle forme de « community organizing » (Engel, 2002, p. 61). Mais les organisations qui se sont inscrites dans la continuité des initiatives de Shaw, de Lewis, ou encore des « settlement houses » peuvent aussi être désignées par le terme de « community organizing ».

D'Alinsky à Jameson

Au début des années 70, Neil Jameson entendit pour la première fois parler du Broad Based Community Organising, alors qu'il était travailleur social. En 1979, il entreprit un voyage aux Etats-Unis et découvrit, sur le terrain, l'action de l'IAF. Dix ans plus tard, il a recueilli l'argent et le soutien nécessaire pour la création de la Citizens Organizing Foundation (COF). En 1989, Jameson devient le premier « community organizer » du Royaume-Uni et crée une organisation à Bristol (Neil Jameson, entretien du 18/04/08). Il est aujourd'hui directeur exécutif de Citizens UK, le nouveau nom de la COF. London Citizens a été créé en 1996 et est maintenant l'organisation principale de Citizens UK.

Aux États-Unis, Neil Jameson et les personnes qui l'ont entouré lors de la création de la COF avaient suivi des formations aux théories et pratiques du « community organizing » aux Etats Unis. Ils ont rencontré Ed Chambers, le directeur de l'IAF, qui succéda à Alinsky après la mort de celui ci en 1972. Après avoir hésité, ce dernier avait fini par accepter d'apporter son expertise à la création d'une organisation anglaise (Jamoul, 2006, p. 71). La COF s'est alors affiliée à l'IAF. Chaque année, un organisateur de la fédération américaine vient apporter son soutien, son regard critique et son expertise auprès de Citizens UK.

Les organisateurs de London Citizens ont adapté leurs méthodes et leurs stratégies à partir de la pratique de l'IAF. Ils ont pu tirer une partie de leur légitimité de presque 70 ans d'expérience aux États-Unis. Ils font régulièrement référence, lors de réunions ou de formations aux livres d'Alinsky (1971) et de Chambers (2003) et à d'autres livres écrits par les « community organizers » tels que « Going Public » de Mickael Gecan. Ce dernier (Gecan, 2002, p. ix) 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 progressif. Ni un militant ». A travers cette définition, Gecan essaye clairement de définir le « community organizing » comme une profession distincte. On pourrait ajouter qu'un organisateur de l'IAF n'est pas non plus un syndicaliste, ni un travailleur social.

Certaines caractéristiques de l'activité développée par les employés de London Citizens la différencient de son modèle américain. Des événements de ces dernières années ont illustré les particularités spécifiques de London Citizens. En mai 2010, une assemblée a été organisée trois jours avant les élections nationales. Les trois principaux candidats été invités à répondre devant 2500 citoyens à cinq demandes concrètes de l'organisation. Ce genre d'événement national n'a encore eu aucun équivalent aux États-Unis. Jameson est maintenant appelé, par certains membres de l'IAF, l' « Alinsky anglais ». Et les organisateurs de Londres préfèrent désormais parler de l'IAF comme d'un partenaire plutôt que comme d'une organisation surplombante. Autre signe de cette émancipation, ils n'hésitent pas à inscrire leur activité dans l'histoire des mouvements sociaux anglais⁴.

“We definitely are very heavily influenced and very positively supported by that relationship with

⁴ “In the 19th century, William Wilberforce would not have won the battle against slavery without Thomas Clarkson and hundreds of local people who organized with him. The early trade unions and friendly societies were built by community organizers and leaders such as Ben Tillett, Will Thorne and Eleanor Marx” (Jameson, 2010).

IAF, on the other hand, I don't think the IAF invented community organizing, I mean Saul Alinsky did come up with some very brilliant insight and methods but I think that organizer is a fundamentally human experience and that it comes with all different sort of facet and actually I think it is very important for organizer to recognise historically, you know brilliant examples of community organizing or mobilising, building power movements." (Organizer D, 22.04.08)

Vers des carrières de « community organizer »

Encadrement de la pratique d'un organisateur

Dans son livre, le but de Chambers⁵ (2003, p. 18) est de «distiller les éléments de la sagesse pratique durement gagnée » par l'IAF après plus de soixante ans d'expérience. Chambers (2003, p. 44) se réfère par exemple aux «one to ones » comme « l'élément le plus radical qu'ils enseignent » et y consacre dix pages. Dix autres pages sont consacrées à ce que l'IAF définit comme une «action» - qui est «une réunion publique organisée par les leaders d'une organisation en ayant invité des responsables politiques et économiques dans le but de faire reconnaître l'organisation et d'amener les invités à agir sur des propositions formulées par l'organisation »- et comment elle doit être menée (Chambers 2003, p. 80-90). Ces éléments sont des outils qui définissent la pratique d'un organisateur. Pendant les formations au leadership organisées par London Citizens, ces outils sont enseignés selon un programme principalement conçu par Chambers. Mais mettre en œuvre ces outils ne suffit pas à devenir un bon organisateur. Alinsky se plaignait du fait que les premiers organisateurs qu'il recrutait avaient « du mal à saisir le fait qu'aucune situation ne se répétait, qu'aucune tactique ne pouvait être exactement la même » (Alinsky, 1971, p. 67). « Il n'y a pas de points fixes chronologique ni de problèmes précis. Les demandes sont toujours en mutation ». Les anciens organisateurs syndicaux, une profession qui était souvent considérée comme similaire, « s'avéraient être de mauvais « community organizers ». Car leur expérience était attachée à un modèle figé » (Alinsky, 1971, p. 66).

En réfléchissant à ses mauvaises expériences de recrutement, Alinsky (1971, p. 72-80) énumère dans son livre « les caractéristiques idéales d'un organisateur »: « 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 ». Mais réussir un tel recrutement n'est pas évident, en particulier du fait que de tels emplois sont souvent très précaires.

Le recrutement et la formation des organisateurs

L'IAF a été créée en 1940 afin d'étendre le travail d'Alinsky de Chicago à d'autres régions du pays. Il a commencé à recruter et à former des organisateurs (Warren, 2001, p. 43) et a créé l'institut de formation de l'IAF en 1969. Mais «le recrutement et la formation d'organisateur » a été « le problème majeur » des années Alinsky à l'IAF (Alinsky, 1971, p. 63). Quand il mourut en 1972, l'IAF comptait seulement deux organisateurs professionnels et une secrétaire (Warren, 2001, p. 46). Chambers, ancien organisateur de plusieurs organisations locales et directeur de l'institut de formation de l'IAF, devint alors directeur de l'IAF. Il systématise alors la formation des organisateurs et promeut leur professionnalisation en augmentant les rémunérations et en mettant en place un cabinet d'organisateur confirmés afin de fournir une supervision collective (Warren, 2001, p. 47). C'est grâce à ce nouveau régime que les premiers organisateurs

⁵ Chambers était alors le directeur de l'IAF. Il a succédé à Alinsky à la mort de celui-ci en 1972.

britanniques ont été formés et soutenus. Mais la question du recrutement de bons organisateurs est toujours importante comme Jameson en témoigne.

“Finding organizers, it’s the big thing, keeping the supply of very good organizers, keeping the organizers happy, keeping them staying with us, staying, getting better all the time.” (Neil Jameson, 18.04.08)

Un des défis de Citizens UK est de développer une opportunité de carrière attractive.

“There would be a career for people to do this kind of work which is very exciting, challenging work. Sort of creative, bright graduate would like to take on!” (Paul Regan⁶, 23.04.08)

Outre ses nombreuses qualités requises, l'organisation est un travail très exigeant. «Le travail poursuit un organisateur dans sa maison» (Alinsky, 1971, p. 65).

“It’s quite difficult to get the motivation. (...) That is quite hard work (...)The organizers feel extremely responsible, that’s quite difficult some time to switch it off.” (Organizer C, 22.04.08)

Peu à peu, London Citizens a institutionnalisé différentes étapes du recrutement d’organiseurs qualifiés.

La “*summer academy*” est par exemple un mois de travail rémunéré dans l’organisation. Elle est à priori ouverte à tous les étudiants à partir de la terminale. Mais en pratique, les jeunes leaders d’une institution membre sont choisis en priorité. Tous sont très motivés pour devenir plus tard *organiser*. Pour Jameson et son équipe, c’est l’occasion de former ces aspirants et de tester leurs compétences à exercer ce métier. Mais, cette étape validée, rien n’est encore joué pour ces jeunes leaders. Un stagiaire peut être très apprécié lors de sa “*summer academy*” sans pour autant qu’on lui propose un poste par la suite. Il faut souvent persévérer et trouver, par exemple, soit même une fondation philanthropique prête à financer une partie de son salaire.

Au cours des trois dernières années, le nombre d’organiseurs employés est passé de 10 à 25. Il y a également un nombre croissant de candidats à chaque « *summer academy* ».

“In the early days, the main problem was not having enough organizers and people would try as organizers, not being able to do the job, in some cases not accepting they could do that job, so that’s been a breakthrough to find an all new generation of young organizers, that’s great. (...) It’s partly having some money and it’s been a quite imaginative recruitment process”. (Erik Adams⁷, 09.07.09)

La recherche de financements est un enjeu majeur pour la professionnalisation de l’activité de London Citizens. La situation financière de l’organisation reste précaire. Si les fondations philanthropiques ou les adhérents décident de ne pas renouveler leur financement à l’issue de l’année, elle pourrait ne plus exister d’ici quelques mois.

Une guilde et un Master, le « *community organizing* » devient une profession reconnue.

Des évolutions importantes pour la reconnaissance de la profession au Royaume-Uni ont eu lieu en 2010.

⁶ Paul Regan est un leader, membre d’une congrégation méthodiste, élu en tant qu’administrateur de London Citizens and Citizens UK.

⁷ Erik Adams est un de ceux qui encouragea la création de la COF. Il finança les premiers salaires de Neil Jameson via la Barrow Cadbury Trust.

Sur la fiche de poste d'un organisateur, il est précisé que le « développement de l'organisateur est une priorité pour Citizens UK. D'importantes ressources sont investies pour leur apprentissage (...). Citizens UK s'est engagée à développer la carrière d'organisateur dans le Royaume-Uni et est désireuse de recruter un personnel qui considère cette activité comme une carrière ». L'institutionnalisation de la carrière d'organisateur s'est concrétisée par la création d'une guilde et le lancement d'un master en « community organizing » en 2010.

En Mars 2010, Jameson annonce dans une tribune dans le Guardian que « Citizens UK a lancé la première guilde européenne de « community organizers » (Jameson, 2010). Paul Regan explique que l'objectif de la Guilde de poursuivre la professionnalisation de leur activité.

“There will be a recognized professional guild for community organizers in this country. So, the foundation that we have been laying through the summer academy, will become more formalized. All people coming into the organization, as organizers, will become part of that guild. They will have to do a three years apprenticeship basically to become a fully accredited organizer, and a five years apprenticeship to become a lead organizer. So we are trying to professionalize much more. (...)To underpin that, we've decided to establish an academic link with the University of London from next year through Queen Mary College, Professor Wills.” (Paul Regan, 22.07.09)

En Septembre 2010, Jane Wills, professeur au Département de géographie de l'Université Queen Mary, a lancé le premier master en « community organizing » du pays. Elle avait rejoint Citizens UK en 2001 à travers la campagne pour un revenu décent (« Living Wage »). Elle a contribué au développement de cette campagne grâce à ses activités de recherche-action (Balazard, 2010). Son département d'université est membre de London Citizens. Jameson⁸ explique que ce master vise à fournir aux étudiants « les outils pratiques et l'intelligence politique » afin qu'ils puissent considérer « le développement de la société civile comme une vocation ». Dans le cadre du diplôme, chaque étudiant se verra offrir un stage de cinq mois comme organisateur au sein de London Citizens. Jameson⁹ espère que « ce cours encouragera plus de personnes à s'impliquer dans le « community organizing » » et précise que « cela pourrait bien devenir un bassin de recrutement ».

Pour le développement et la promotion du « community organizing » en tant que carrière, la médiatisation de l'activité de Citizens UK est une étape nécessaire. C'est entre autre en publicisant leur capacité à mobiliser de nombreux « citoyens ordinaires », que les organisateurs ont fait connaître leur profession. Cependant, nous verrons que cette médiatisation et popularisation du « community organizing » a failli provoquer un renversement d'un des objectifs fondamentaux de l'organisation, son indépendance vis à vis des pouvoirs publics.

2. SUCCÈS ET CONVOITISE AUTOUR DE LA NOUVELLE PROFESSION

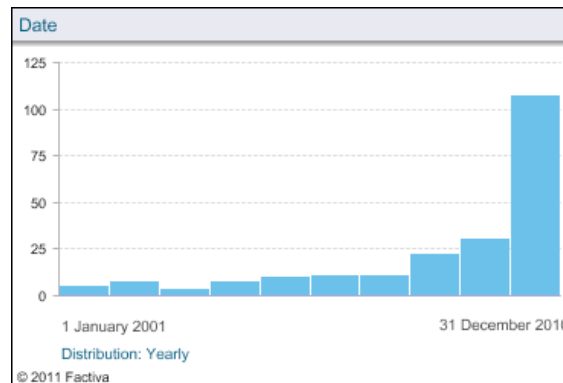
En analysant les médias, nous pouvons noter une nette augmentation de l'intérêt envers le « community organizing » et « Saul Alinsky » au Royaume-Uni. Cette évolution peut s'expliquer par l'élection, en 2008, de Barack Obama et l'organisation par London Citizens cette même année d'une assemblée citoyenne avant les élections municipales, et, surtout, en 2010, le lancement du

⁸ Cité dans “New Masters gives graduates the 'Obama factor'” on the Queen Mary, University of London website <http://www.qmul.ac.uk/media/news/items/hss/27084.html> (accédé le 01.08.11).

⁹ Davis, Rowenna. 2010. « Obama factor prompts MA in community organizing ». The Independent. <http://www.independent.co.uk/student/postgraduate/postgraduate-study/obama-factor-prompts-ma-in-community-organizing-1971833.html> (Consulté août 2, 2011).

programme de David Cameron présentant sa vision pour une « Big Society » ainsi que l'organisation d'une autre assemblée citoyenne avant les élections nationales par Citizens UK.

Figure 1 Occurrence des termes "Community organizing" ou "Saul Alinsky" dans la presse écrite du Royaume Uni



La montée de l'intérêt envers cette nouvelle activité a créé des interférences avec la manière dont London Citizens cherche à développer le «community organizing» en tant qu'activité professionnelle. Aujourd'hui, London Citizens n'a plus le monopole de l'expression «community organizing».

Publicisation de London Citizens

London Citizens n'est pas sans ambition concernant son rôle dans la société. Son but, tel qu'affiché dans la fiche de poste des « community organizers », est de devenir « l'organisation de la société civile la plus importante de Londres ». Grâce à la réussite de certaines campagnes et la tenue d'importantes assemblées avant les élections, London Citizens est maintenant reconnue comme un acteur important de la gouvernance de la ville et du pays.

Médiatisation du «community organizing» à travers London Citizens

Les effets politiques dépendent de la capacité d'un mouvement à produire un impact culturel et, plus spécifiquement, à modifier l'état de l'opinion publique dans un sens favorable à sa cause (Chabanet et Giugni, 2010, p. 156). Au Royaume-Uni, avant même l'élection d'Obama, le «community organizing» était identifié par certains observateurs comme « une réponse aux essais ratés des gouvernements nationaux et locaux à raviver la notion de politique locale et de sphère publique auprès des habitants de Londres » (Pierson, 2001).

Mais l'organisation reste difficile à décrypter et donc à publiciser. C'est une alliance qui n'est « ni un parti politique, ni une association de défense, ni un prestataire de services sociaux, ni un groupe de pression, ni un mouvement social et ni un simple groupe communautaire » (Jamoul et Wills, 2008). La difficulté fondamentale réside dans le fait que les personnes extérieures à l'association ne peuvent la considérer que via les campagnes qu'elle mène, qui sont les seules interventions de l'alliance sur la scène publique.

“When we generated lot's of press through the strangers into citizens¹⁰ campaign, the way I handled that was to generate debate about the issue. But the story was always about the campaign, it wasn't about London Citizens. And the same is true at the mayoral accountability

¹⁰ This campaign launched in 2006 aims at creating a pathway into citizenship for long term illegal migrant workers.

assembly. We had lots of press because they were interested in what the mayor had to say and that got reported very well. But nobody seems to be particularly interested in the media in London citizens as an organization". (Organizer B, 24.04.08)

De plus la production de l'actualité médiatique est très centralisée. Les médias recherchent des sources d'information faisant autorité. Des structures qui n'ont pas de véritable autorité car elles promeuvent la démocratie, ce qui est le cas de London Citizens, sont pénalisées dans la diffusion de l'information concernant leurs actions, à l'inverse des structures plus professionnalisées et centralisées (Morris et Staggenborg, 2004, p. 187). De plus, l'objectif des organisateurs est de rester dans les coulisses et de mettre les citoyens membres de l'organisation sur le devant de la scène.

Pour remédier à ce manque de visibilité, la stratégie de l'association consiste à développer des relations privilégiées avec des journalistes précis, qui auront le temps et l'envie de comprendre ce qui se cache derrière le nom et les campagnes de l'organisation. Aussi, les organisateurs proposent parfois leurs propres communiqués de presse, incluant des témoignages issus de leurs membres. Mais il n'y a jamais eu d'employé consacré au développement de la communication avec les médias.

Paul Mason a été l'un des premiers journalistes influents à non seulement être conscient de la nature des activités de London Citizens, mais aussi à promouvoir la publicisation de cette organisation.

"I'm a reporter, my main job is to report business. I do have a reason to report on them because they campaign on Living Wage. Corporate Social Responsibility was coming in fast in the early 2000 and I wanted to talk to people who knew about CSR (...) I saw this campaign and I thought it was really exciting. I went to film them, Barclays came to me and said we accept the Living Wage. We had that as an exclusive story. And I spent a long conversation with Neil who explained to me the whole Alinsky thing and then I tried to explain this to my colleagues and they were deeply bored by it until five years later when Barack Obama came in and then everyone wanted to know who is Saul Alinsky. (...) I say to them ok so come with me in east London to look at what they are doing and I will explain to you why this is important because it's gonna change labour party, it's changed the conservative party" (Paul Mason, 28.04.10).

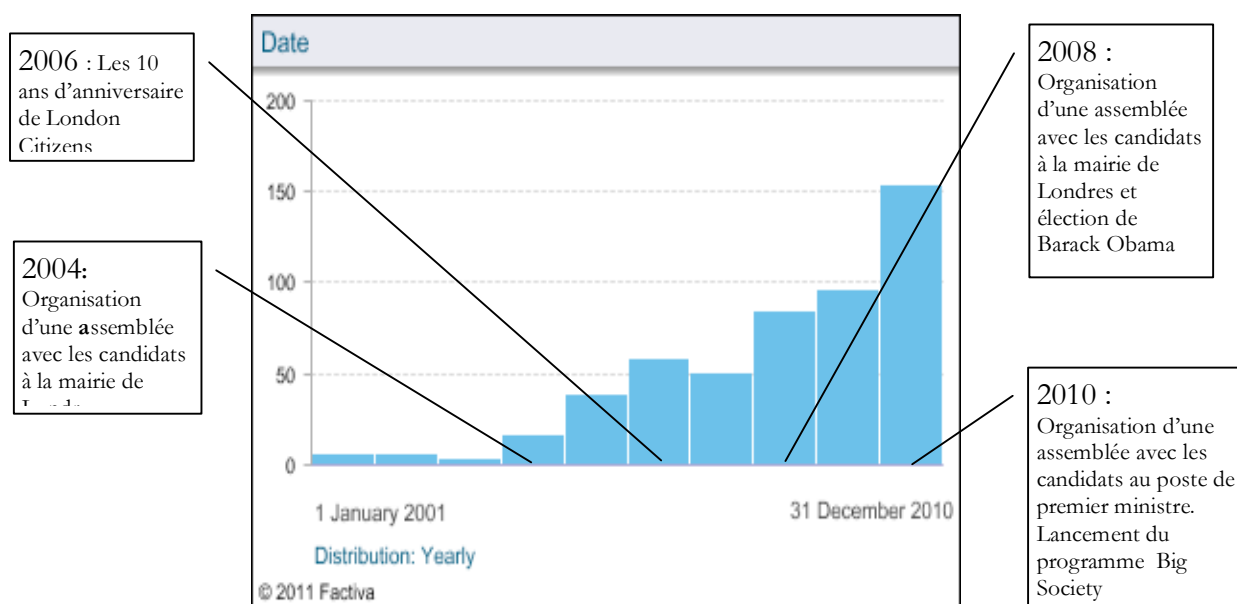


Figure 2 Occurrence du terme "London Citizens" dans la presse écrite au Royaume Uni

Les représentants des partis politiques, de gauche comme de droite, et des autorités locales manifestent un intérêt de plus en plus marqué pour les méthodes du « community organizing ». Témoignant d'un simple effet de mode ou d'une véritable remise en question de la démocratie, cet intérêt porté sur London Citizens a modifié en retour les activités de l'organisation. Nous ne développerons pas ici l'intérêt du parti travailliste pour ce modèle, pourtant très marqué. Nous nous concentrerons sur les aspects du programme politique intitulé « Big Society » développé par David Cameron, le premier ministre actuel issu du parti conservateur.

La Big Society et les ambiguïtés du terme « community organizing »

Jusqu'en 2011, London Citizens était l'unique entité à se réclamer du « community organizing ». Cependant, dans la première partie de cette communication, nous avons vu que le « community organizing » pouvait se référer à différents types de pratiques. Nous allons maintenant analyser comment cette polysémie a été introduite au Royaume-Uni.

« Vous êtes la Big Society »

Lors du lancement de son programme intitulé « Big Society », Cameron mentionne London Citizens¹¹. Quelques semaines plus tard, lors de l'assemblée organisée par Citizens UK trois jours avant les élections, Cameron déclare : « Je parle de la Big Society - vous êtes la Big Society! ». Ce programme comprend la formation de 5000 « community organizers » à travers le pays.

En Mars 2010, Jameson reconnaît officiellement la proposition de David Cameron et l'accueille positivement « à condition que l'engagement des citoyens conduisent à un nouveau concordat entre le peuple et ses représentants » (Jameson 2010).

¹¹ Derbyshire, Jonathan. 2010. « David Cameron's big idea ». *New Statesman*. <http://www.newstatesman.com/blogs/the-staggers/2010/03/cameron-blond-big-society> (Consulté février 7, 2011).

Après son élection, David Cameron et son vice premier-ministre, Nick Clegg, lance un appel d'offre pour déterminer la structure qui allait former les futurs organisateurs de la Big Society.

Des débats ont alors lieu au sein de Citizens UK pour définir si l'organisation allait répondre à l'appel d'offre ou non. Le risque de perdre l'indépendance, du temps et de la crédibilité ont été soulignés.

Il est finalement décidé de faire une offre. Jameson explique cette décision à un journaliste¹²: « Notre principe durant les 22 dernières années a été de ne jamais demander de l'argent au gouvernement, mais cet appel d'offre donnait l'impression qu'il avait été écrit pour nous¹³, et nous avons décidé d'abandonner ce principe pour répondre à l'offre ». Cet appel d'offre a été perçu comme la reconnaissance de leur contribution à la société. Il a été considéré comme une opportunité de financement qui les aiderait à développer leur activité à travers le Royaume-Uni. Jameson met également en avant l'expertise de son organisation¹⁴. Plus précisément, Citizens UK décide de répondre à l'offre car ses membres et employés souhaitent protéger la profession et la vocation qu'ils ont créée. Ils considèrent que si une autre structure emportait le marché, cela menacerait le délicat et long processus de recrutement et d'apprentissage mis en place ces 22 dernières années¹⁵.

Alors que « l'appel d'offre - largement soupçonné d'avoir été écrit pour eux - se réfère à leurs méthodes d'organisation¹⁶ », Citizens UK a finalement perdu le marché. Cette défaite peut être comprise en regardant de plus près les objectifs de cette nouvelle politique. Sur le site dédié à la politique mise en place par ce programme¹⁷, on lit : « les citoyens actifs peuvent être plus efficaces que les services publics pour trouver des solutions novatrices aux problèmes locaux ». Un des objectifs du programme est de « rendre le plus facile possible aux organisations de la société civile la construction et la mise en œuvre des services publics ». Ce programme repose sur une philosophie sociale et politique différente de celle de London Citizens. Ce n'est pas seulement la prise de décision mais aussi la mise en œuvre de ces décisions qui est visée. Cette vision de la Big Society soulève des débats quant à la nature du rôle que la société civile doit ou peut jouer dans l'action publique. D'un côté, le « community organizing » est envisagé comme un moyen de développer une société civile puissante qui peut faire rendre des comptes aux détenteurs du pouvoir politique et économique et participer ainsi à l'élaboration des politiques publiques. D'un autre côté, c'est une façon pour l'Etat de se désengager de l'action publique et de déléguer aux associations ses missions de service public.

¹² Wiggins, Kaye. 2011. « Locality wins £15m community organizers program ». Third Sector Online. <http://www.thirdsector.co.uk/channels/Management/Article/1055870/Locality-wins-15m-community-organizers-program/> (Consulté mars 1, 2011).

¹³ Cf. Citizens UK website : «David Cameron launched The Big Society Manifesto on the day he visited our office in March 2010 and CITIZENS UK was mentioned in the document as the organization a new Conservative Government would like to work with to train 5,000 Community Organizers. The bid specifically requested experience; track record; Alinsky; and a sustainability strategy to ensure the one year training and bursaries were not wasted» <http://www.citizensuk.org/2011/02/statement-responding-to-ocs-decision-over-community-organizing-tender/>.

¹⁴ «The next government will need architects, builders and informed citizens if its aspirations for a redistribution of power to a strong and active civil society are to be realized. Our religious and educational institutions, community associations and trade union branches have deep roots and committed leadership. They look forward to and welcome the chance of working with a new government that takes seriously and respects the talent, energy and creativity that organized citizens can bring to public life» (Jameson, 2010).

¹⁵ Cf. Citizens UK website : <http://www.citizensuk.org/2011/02/statement-responding-to-ocs-decision-over-community-organizing-tender/>.

¹⁶ Bunting, Madeleine. 2011. « How Cameron fell out of love with his citizen organizers ». *The Guardian*. <http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2011/feb/14/citizens-uk-big-society-coalition> (Consulté mars 1, 2011).

¹⁷ Cf. <http://www.cabinetoffice.gov.uk/content/big-society-frequently-asked-questions-faqs> Office of Civil Society

ii. Un nouveau venu dans le « community organizing »

En Février 2011, il est annoncé que la coalition entre « Locality » et « Regenerate » remportait le marché et obtenait un contrat de 15 million de livres pour former les organisateurs de la « Big Society ». Locality à la fusion de « the Development Trusts Association » (créé 1992) et « Bassac » (créé en 1920). Ces deux structures sont des réseaux d'organisations indépendantes dites de « community development ». Tel qu'indiqué sur leur site¹⁸, ces structures puisent leurs méthodes d'intervention dans les approches développées par les éducateurs et les activistes tels Paulo Freire et Saul Alinsky.

Tel qu'inscrit sur leur fiche de poste¹⁹, les organisateurs de la Big Society ont pour objectif « d'aider les résidents, les groupes, les associations et les entreprises à développer leur pouvoir d'action collective pour le bien commun, grâce à l'utilisation de la «Root Solution Listening Matters», un programme basé sur l'action et le dialogue ».

Il y a quelques similarités dans la forme avec les objectifs d'un organisateur de London Citizens. L'outil des « one to one » est remplacé par la «Root Solution Listening Matters» développée par Regenerate. Mais les différences résident dans le fait que, comme précisé sur le site du gouvernement²⁰, le programme est conçu pour aider les citoyens à tirer partie des initiatives de la Big Society comme « the Right to Buy²¹ », de permettre aux groupes de prendre en charge des services publics de proximité. On retrouve la distinction présentée plus haut entre les deux usages du terme « community organizing ». London Citizens met en œuvre le modèle d'Alinsky d'action politique et sociale, Locality et Regenerate s'inscrivent dans la tradition dites de « développement communautaire ».

Surpris et déçus de ne pas avoir remporté l'offre, les membres de Citizens UK ont souhaité féliciter Locality et ont déclaré attendre de travailler avec eux là où cela pourrait être mutuellement bénéfique. Par ailleurs, certaines organisations qui sont dans le réseau de Locality sont également membres de London Citizens. Il serait intéressant de suivre et d'analyser la nature de cette potentielle future coopération. Est-ce que le programme du gouvernement va favoriser la création d'une nouvelle profession ? Et dans ce cas, quelle serait la relation avec la Guilde de Citizens UK et le master dédié au « community organizing » ? Les développements récents ne laissent cependant pas présager d'une future coopération entre ces deux structures. La guerre est notamment déclarée quant à la propriété intellectuelle de la marque «Institute of Community Organising»²². Les membres de Citizens UK, même si leur crédibilité peut être remise en question du fait qu'ils ont eux même répondu à l'offre, critiquent maintenant ouvertement le programme de la Big Society.

London Citizens n'a plus le monopole de l'utilisation du terme « community organizing ». L'organisation tente désormais de mettre en avant un nom plus précis pour décrire son activité. Jameson a déclaré²³ en avril 2011: « De toute évidence nous faisons du Broad Based Community

¹⁸ Cf. <http://www.regeneratetrust.org/>

¹⁹ Cf. <http://locality.org.uk/wp-content/uploads/Trainee-CO-Job-Description.pdf>

²⁰ Wiggins, Kaye. 2011. « Locality wins £15m community organizers program ». *Third Sector Online*. <http://www.thirdsector.co.uk/channels/Management/Article/1055870/Locality-wins-15m-community-organizers-program/> (Consulté mars 1, 2011).

²¹ Un programme d'accession à la propriété mis en place sous Thatcher.

²² Tania Mason, « Citizens UK beats Locality to trademark application for «Institute for Community Organizing» », *Civil Society*, avril 5, 2011,

http://www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/8754/citizens_uk_beats_locality_to_trademark_application_for_institute_for_community_organizing.

²³ *Ibid*

Organising, ce qui est très différent de ce que les autres gens font, c'est-à-dire du développement communautaire ».

Ayant à leur côté des journalistes, des universités, une guilde de près de trente organisateurs et de nombreuses victoires à leur actif, Citizens UK est plus forte qu'il y a quatre ans. Mais la recherche de financement et de reconnaissance pour la carrière qu'elle développe est rendue plus difficile depuis que la marque « community organizing » a été reprise dans le discours de l'action publique nationale. Le programme de la Big Society a en quelque sorte instrumentalisé la reconnaissance croissante de Citizens UK, afin de proposer une politique séduisante mais avant tout destinée à maquiller les réductions budgétaires du gouvernement.

CONCLUSION

Citizens UK, et sa branche principale, London Citizens, mettent au point une nouvelle profession au Royaume-Uni. Il s'agit de la formalisation de 22 ans d'activité de « community organizing » inspiré par le travail d'Alinsky, Chambers et de l'IAF aux Etats-Unis.

Le programme du gouvernement intitulé « Big Society » a importé au Royaume-Uni l'ambivalence du terme « community organizing » qui peut tout aussi bien désigner des programmes de développement communautaires subventionnés par le gouvernement que des actions collectives contestataires. Ce label est devenu très convoité et l'élection d'Obama en est en partie responsable. Le « community organizing » est en effet désormais promu par le gouvernement de Cameron comme une technique pour permettre à la société civile de s'organiser afin de compenser le désengagement des pouvoirs publics en matière de sécurité, de logement et de développement économique. Cette conception diffère du modèle développé par Citizens UK qui vise à développer une société civile puissante qui peut faire rendre des comptes aux détenteurs des pouvoirs politiques et économiques.

Cette confusion autour du terme « community organizing » a permis d'alimenter des débats sur le rôle que peuvent ou doivent jouer les acteurs de la société civile dans la gouvernance. La notion de « community organizing » est généralement attachée à la notion d'empowerment qui est aussi connue pour ses ambivalences (Bacqué, 2006). Dans tous les cas, les objectifs affichés du « community organizing » sont de lutter contre les inégalités, la pauvreté et l'individualisme. Le niveau local est mis en valeur et des avantages inhérents aux activités de coopération sont promus (Austin et Betten, 1977, p. 168). Les « citoyens ordinaires » sont encouragés à jouer un rôle actif dans la vie de la « polis ». Mais la nature de ce rôle dépend des idéologies décrivant les principes d'organisation de la société. Qui devrait être responsable de la justice sociale ? D'un côté, Jameson, directeur exécutif de Citizens UK, affirme²⁴ que les inégalités sont liées au capitalisme mondialisé et qu'il faut organiser du local vers le global pour gagner en puissance et s'attaquer aux élites multinationales, tant politiques qu'économiques. D'un autre côté, les associations présentes à l'échelle locale semblent être définies comme responsables de la justice sociale. David Cameron²⁵ déclare ainsi :

“[I want the Big Society] to take responsibility, to work, to stand by the mother of your child, to achieve, to engage with your local community, to keep your neighbourhood clean, to respect other people and their property”

²⁴ “The global market has transformed all sorts of things particularly in politics. Everything I mean goes back to globalisation, it's significant, we can't ignore it, it's not gonna stop so we have to organise to control and contain it the best as we can.” (Neil Jameson, 18.04.08)

²⁵ Cf. The Big Society Speech of David Cameron (November 10th 2009)

http://www.conservatives.com/News/Speeches/2009/11/David_Cameron_The_Big_Society.aspx

Ce débat était résumé par Alinsky par l'expression « la démocratie contre le contrôle social » (Tobin, 1988, p. 455).

Sous la pression de la professionnalisation, afin d'avoir son activité reconnue et d'assurer ses finances, Citizens UK a répondu à l'appel d'offre du gouvernement pour former les « community organizers » de la Big Society. Son succès et sa reconnaissance croissante ont même été utilisés par le gouvernement pour publiciser et alimenter le contenu de cette politique. En fin de compte, Citizens UK n'a pas été choisie. Leur objectif d'être une « Broad Based Community Organisation » indépendante qui agit en tant que contre pouvoir peut ainsi être préservé. Par contre, le terme de Community Organizing est maintenant ambivalent au Royaume Uni. Les acteurs de London Citizens n'ont pas réussi à le faire triompher dans sa définition plus exigeante qu'avait tenté de mettre en avant Saul Alinsky aux Etats Unis.

Références

- Alinsky Saul, 1941, « Community Analysis and Organization », *American Journal of Sociology*, vol. 46, n° 6, p. 797-808.
- Alinsky Saul, 1971, *Rules for radicals: a practical primer for realistic radicals*, Vintage Books ed. New York, Vintage Books.
- Austin M.J. et Betten N., 1977, « Intellectual Origins of Community Organizing, 1920-1939 », *The Social Service Review*, p. 155–170.
- Bacqué Marie-Hélène, 2006, « Empowerment et politiques urbaines aux états-unis », *Géographie, économie, société*, vol. 8, n° 1, p. 107-124.
- Balazard Hélène, 2010, « La production d'études comme instrument de mobilisation dans le cadre de la campagne pour un« revenu décent londonien » », *Géocarrefour*, vol. 85, n° 4, p. 273–282.
- Chabanet Didier et Giugni Marco, 2010, « Les conséquences des mouvements sociaux », *Penser les mouvements sociaux: Conflits sociaux et contestations dans les sociétés contemporaines*, O. Fillieule, E. Agrikoliansky et I. Sommier éd., Paris, Editions La Découverte.
- Chambers Edward, 2003, *Roots for radicals: organizing for power, action, and justice*, New York, Continuum.
- Engel Lawrence J., 2002, « Saul Alinsky and the Chicago School », *The Journal of Speculative Philosophy*, vol. 16, n° 1, p. 50-66.
- Faucher-King Florence, 2010, « Political Participation in the Age of the Citizen-Consumer », *SSRN eLibrary*. Adresse: <http://ssrn.com/paper=1644618> [Consulté : 6 juillet 2011].
- Fisher Robert et Kling Joseph, 1987, « Leading the people: Two approaches to the role of ideology in community organizing », *Radical America*, vol. 21, n° 1, p. 31-45.
- Fisher Robert et Shragge Eric, 2007, « Contextualizing community organizing », *Transforming the City: Community Organizing the Challenge of Political Change*, M. Orr éd., Lawrence, University Press of Kansas.
- Gecan Michael, 2002, *Going public: an organizer's guide to citizen action*, Anchor Books (réédition de 2004).
- Hoffman Nicholas Von, 2010, *Radical: A Portrait of Saul Alinsky*, Nation Books.
- Jameson Neil, 2010, « People can play their part in the governance of the nation », *The Guardian*. Adresse: <http://www.guardian.co.uk/society/2010/mar/24/communities-policy> [Consulté : 25 février 2011].
- Jamoul Lina, 2006, *The art of politics: broad-based organising in Britain*, London, University of London.
- Jamoul Lina et Wills Jane, 2008, « Faith in Politics », *Urban Studies*, vol. 45, n° 10, p. 2035-2056.
- Morris A. et Staggenborg S., 2004, « Leadership in social movements », *The Blackwell companion to social movements*, vol. 10, p. 171.
- Orr Marion, 2007, « Community Organizing and the Changing Ecology of Civic Engagement »,

Transforming the City: Community Organizing and the Challenge of Political Change, M. Orr éd., Lawrence, University Press of Kansas.

Pierson John, 2001, « Rebuilding Communities: Common Problems and Approaches », *Rebuilding Community: Policy and Practice in Urban Regeneration*, J. Pierson et J. Smith éd., Basingstoke, Palgrave Macmillan.

Reisch Michael et Wenocur Stanley, 1986, « The Future of Community Organization in Social Work: Social Activism and the Politics of Profession Building », *Social Service Review*, vol. 60, n° 1, p. 70-93.

Sirianni Carmen et Friedland Lewis A., 2001, *Civic Innovation in America: Community Empowerment, Public Policy, and the Movement for Civic Renewal*, University of California Press.

Tobin Eugene M., 1988, « Review: From Jane Addams to Saul Alinsky », *Reviews in American History*, vol. 16, n° 3, p. 454-459.

Trolander Judith Ann, 1982, « Social Change: Settlement Houses and Saul Alinsky, 1939-1965 », *Social Service Review*, vol. 56, n° 3, p. 346-365.

Warren Mark R., 2001, *Dry bones rattling: community building to revitalize American democracy*, Princeton University Press.