

**PREMIÈRES JOURNÉES DOCTORALES SUR  
LA PARTICIPATION DU PUBLIC ET LA DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE**  
**organisées par le GIS *Participation du public, décision, démocratie participative***  
**ENS-LSH, LYON, 27-28 NOVEMBRE 2009**

**L'engagement de « citoyens ordinaires » dans London Citizens,  
entre construction de relations et participation politique.**

**Hélène Balazard**

ENTPE, laboratoire RIVES,  
Université de Lyon, CNRS UMR 5600  
[helene.balazard@entpe.fr](mailto:helene.balazard@entpe.fr)

Le désengagement civique, la désaffiliation partisane, la versatilité de l'électorat et la hausse de l'abstention constituent autant de signes de ce qu'il est convenu d'appeler la crise d'une forme de politique centrée sur des institutions publiques et partisanes dont les origines remontent au 19<sup>ème</sup> siècle (Jouve, 2005). Au Royaume Uni, les gouvernements Thatcher et Blair ont encouragé les citoyens à se comporter comme des individus égoïstes. Les syndicats et partis sont en déclin et le nombre de Britanniques considérant que « les citoyens ont un devoir moral de s'engager dans la vie politique » est tombé de 70% en 1959 à 44% en 2000 (Faucher-King et Le Galès, 2007).

Cette évolution est accompagnée par la mise en place de nouvelles modalités de participation à la vie politique, le plus souvent à l'échelle locale. Parmi ces modalités, l'appel institutionnel à la participation paraît souvent davantage « donner le change que changer la donne » (Rui, 2007). Marion Carrel montre par exemple qu'en l'absence de relais associatifs et politiques, les expériences qui visent à introduire des citoyens dans le processus de décision ne peuvent avoir qu'un effet limité (Blondiaux et Cardon, 2006). Il existe ainsi un champ ouvert pour des initiatives permettant l'expression de voix critiques et le développement d'actions alternatives aux politiques gouvernementales. Au Royaume Uni, l'organisation London Citizens est une initiative de ce type.

London Citizens, qui se veut totalement indépendante du gouvernement, regroupe environ 150 institutions représentant la « société civile » (congrégations religieuses, universités, écoles, associations, syndicats...). Grâce à un dispositif participatif, une vingtaine d'employés, les *organisers*, cherche à identifier les principaux problèmes (salaire, logement, cadre de vie, emploi, sécurité, situation irrégulière) auxquels font face les membres de ces institutions et à mettre en place des campagnes pour les résoudre. A travers des actions collectives interpellant les élites économiques et politiques, l'organisation souhaite faire des habitants de Londres des citoyens qui prennent part aux affaires de leur cité et qui réalisent l'importance de créer des liens entre les différentes communautés. Ce type d'organisation très présent aux Etats Unis<sup>1</sup> serait une voie intéressante pour « connecter des individus isolés, fabriquer du lien social, favoriser une coopération défailante et politiser des problèmes privés. Elles inculqueraient des compétences civiques et relanceraient le débat public » (Cefai, 2007). Nous proposons d'étudier la constitution du public de cette organisation ainsi que les différents modes d'engagements qui y coexistent. Pourquoi et comment des « citoyens ordinaires » s'engagent-ils dans London Citizens ?

D'une part, nous nous demanderons qui s'impliquent et avec quelles motivations. D'autre part, nous nous interrogerons sur l'évolution dans le temps de l'engagement. Il peut aller de la simple assistance aux manifestations et assemblées à la participation aux réunions stratégiques et stages de leadership, jusqu'à être employé par l'organisation. Au final, ce sont les stratégies de mobilisation mises en œuvre par les *organisers* que nous aurons analysées. Nous posons l'hypothèse que la construction de relations en face à face structure la mobilisation au sein de London Citizens. Nous utiliserons les

---

<sup>1</sup> L'actuel président des Etats Unis, Barack Obama, a travaillé deux ans dans l'organisation affiliée à London Citizens à Chicago.

résultats des travaux d'observation participation<sup>2</sup> menés depuis plus de deux ans au sein de l'organisation ainsi que d'entretiens réalisés avec divers membres de l'organisation (les *organisers* et des citoyens impliqués à des degrés différents).

En filigrane, il s'agit de s'interroger sur les relations existantes entre l'activité de *London Citizens* et la transformation des modes d'exercice de la citoyenneté et de la gouvernance locale.

## 1. London Citizens, un contrepied à l'appel institutionnel à la participation

### 1.1 Les limites de la participation des habitants à travers les politiques publiques anglaises.

Les expériences participatives dans l'Angleterre gouvernée par le New Labour s'intègrent dans un processus de modernisation des services publics. Elles reflètent une gouvernance "multi niveau" qui illustre le passage de l'État-providence (forte centralité et uniformité) vers une implication de plus en plus importante des citoyens et du secteur privé. Les quartiers deviennent le centre d'agences généralistes, concrétisant des partenariats public-privé ayant pour but de s'attaquer aux problèmes socio-urbains concentrés spatialement, et de renforcer la démocratie locale. En 2002, la citoyenneté devient un cours dans les écoles. Y sont enseignées les compétences que doit détenir chaque citoyen, celui-ci étant identifié à un acteur gouvernant activement sa vie, plutôt qu'à un gouverné placé sous la tutelle de l'État (Flint, 2006).

Mais ces politiques n'ambitionnent de transfert effectif du pouvoir aux habitants que de manière limitée, notamment à cause du très fort encadrement des partenariats locaux ainsi créés (Blondiaux, 2008). Le gouvernement Blair a ainsi lancé une série de politique de revitalisation urbaine comme le *New Deal for Communities* (NDC) et le *National Strategy for Neighbourhood Renewal* (NRS). Le NDC favorise la formation de partenariats associant agences publiques, privées et associations bénévoles pour déterminer les priorités territoriales. Des agences privées s'occupent du suivi de ces programmes et du choix des territoires. Au final, les acteurs locaux ne sont pris en compte que marginalement. Or la réussite à long terme de ces programmes de revitalisation dépend en partie de la capacité de la population locale à assurer le maintien, après le départ des professionnels, des modes d'organisation établis à l'échelle de la communauté (Diamond, 2005). London Citizens se donne justement comme objectif d'organiser les différentes communautés des quartiers de la capitale afin qu'elles se renforcent et œuvrent ensemble pour améliorer leurs conditions de vie. John Pierson, un des rares chercheurs à évoquer cette *community organisation*, y verrait même une réponse aux essais ratés des gouvernements centraux et locaux à raviver la notion de politique locale et de sphère publique (Pierson, 2001).

D'autre part, un rapport publié récemment par le ministère ayant en charge l'*empowerment* et rédigé par un groupe de chercheurs dirigé par Lawrence Pratchett montre à quel point il est difficile d'encourager un engagement durable d'une communauté dans des procédures d'*empowerment*<sup>3</sup> alors que les priorités politiques changent constamment. De plus, les agents travaillant à la mise en œuvre de ces procédures avouent que les participants sont les individus qui avaient déjà une capacité d'action dans leur communauté. Ils regrettent leur propre manque de compétence pour toucher les personnes les plus défavorisées et difficiles à mobiliser (les minorités ethniques, les pauvres, les enfants et adolescents, les handicapés, les personnes âgées ainsi que les demandeurs d'asiles) (Department for Communities and Local Development, 2009). Or, à l'origine, le terme *empowerment* et sa traduction brésilienne, la « conscientisation », utilisées par Paulo Freire désigne le processus qui permet aux opprimés de prendre conscience de leurs problèmes, de leur condition personnelle, tout en leur offrant « les instruments qui leur permettront des choix » et feront « qu'ils se politiseront eux-même » (Freire, 1974). Nous verrons

---

<sup>2</sup> J'effectue mon terrain de thèse à Londres depuis Juillet 2009 où j'évolue également en tant qu'*organiser* bénévole. Avant d'entamer ma thèse en Octobre 2008 j'ai effectué en 2007 un stage de 5 mois au sein de London Citizens en tant qu'*organiser* et ai réalisé en 2008 mon mémoire de master recherche sur le fonctionnement de cette organisation.

<sup>3</sup> L'*empowerment* est le terme utilisé dans le vocabulaire de l'action publique anglaise pour définir les politiques visant à faire participer les citoyens tels que : *Asset transfer, Citizen governance, E-participation, Participatory budgeting, Petitions and Redress*

que le *community organising* essaye justement d'impliquer une grande diversité de citoyens et notamment ceux qualifiés de « défavorisés ».

## 1.2 London Citizens, une participation politique par le bas

Pour arriver à faire participer des citoyens à la politique, London Citizens souhaite rester indépendante du gouvernement afin de pouvoir faire entendre sa voix. 20% du budget vient ainsi de l'adhésion des institutions et le reste de fonds caritatifs.

Il existe au sein de l'organisation un dispositif participatif. Il reflète plus une stratégie de mobilisation qu'une véritable ingénierie de la prise de décision par le peuple. Mais à travers ce dispositif, des idées de campagnes naissent et peuvent être retenues ou non. Dans son contrat de travail, il est stipulé qu'un *organiser* doit effectuer une moyenne de quinze entretiens en face à face (appelés « *one to one* ») avec les personnes des communautés membres de l'organisation. Via ces canaux, sont identifiés informellement les principaux problèmes auxquels font face les habitants de la ville. Des idées de campagnes germent ainsi dans la tête des employés de London Citizens. C'est toujours grâce à ces entretiens que les *organisers* peuvent ensuite tester ces idées avant de les transformer réellement en campagne.

« En tant qu'*organiser*, on a plein d'idée de campagne qui pourrait marcher et il suffit qu'il y ait une personne qui se soit vraiment penchée sur le sujet et nous dise ouais ça serait bien qu'on s'attaque à ce sujet là et donc à partir de là on a le droit d'en parler à tout le monde parce que ça vient d'un leader » (Sébastien Chapleau 24.08.09)

Ce processus qualifié par l'organisation de « démocratique » est ensuite formalisé par des assemblées où des votes sont effectués sur les campagnes à suivre ou non.

« Même si on leur a imposé des idées, il faudra toujours que ça aille au parlement de London Citizens, donc les "strategy team meeting" et là on vote. » (Sébastien Chapleau 24.08.09)

La majorité des campagnes vise à améliorer les conditions de vie des habitants de la capitale londonienne. Elle peuvent avoir une échelle très locale comme nationale. Les campagnes municipales sont menées par les trois parties de l'organisation (The East London Community Organisation, West London Citizens et South London Citizens). En voici trois exemples :

- La « *Living Wage Campaign* ». L'organisation tente de convaincre les employeurs de la capitale de payer « décemment » tous leurs salariés. Il s'agit de prendre en considération le fait que la vie à Londres est bien plus coûteuse qu'ailleurs dans le pays. A l'heure actuelle la plupart des grandes banques de la City et de Canary Wharf ainsi que la mairie du Grand Londres et tous ses services ont cédé. Un service de la mairie calcule maintenant tous les ans quel serait ce salaire horaire « décent »<sup>4</sup>. Cette année il a été estimé à £7,60, le salaire minimum anglais étant de £5,73.

- La campagne « *Strangers into Citizens* ». C'est la seule opération d'envergure nationale. Elle propose une voie de régularisation pour les 500 000 immigrés illégaux de Grande Bretagne. Ayant pour l'instant reçu le soutien de 91 députés, ils attendent que la barre des 100 soit atteinte pour que la proposition de loi passe en débat au parlement.

- La campagne « *Governance for London* » a lieu tous les quatre ans lors de la période précédant les élections municipales. L'an dernier, son aboutissement fut la « *London Citizens mayoral accountability assembly* » qui se tint le 9 Avril 2008. L'organisation y a réuni 2500<sup>5</sup> citoyens issus de ses institutions membres face aux quatre principaux candidats à la mairie de Londres. Les quatre politiciens devaient spécifier si oui ou non ils mettraient en œuvre différentes propositions établies par London Citizens (au cours d'une campagne d'écoute de 6 mois), lors de leur mandat, s'ils étaient élus. Cette « campagne » représente un tremplin pour les autres grandes campagnes de l'organisation. En effet, durant cette assemblée, l'organisation a recueilli l'engagement du maire actuel, Boris Johnson, sur quatre points qui vont permettre de faire avancer quatre différentes campagnes<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Voir le rapport "A Fairer London: The 2008 Living Wage in London" publié en Juillet 2007 par le Grand Londres (Great London Authority). [http://www.london.gov.uk/mayor/economic\\_unit/workstreams/living-wage.jsp](http://www.london.gov.uk/mayor/economic_unit/workstreams/living-wage.jsp).

<sup>5</sup> Elle avait réuni 1800 personnes pour la même occasion quatre année auparavant.

<sup>6</sup> Ces quatre campagnes sont : *Strangers into citizens*, *our Homes our London*, une campagne pour construire un

En contrepied aux dispositifs institutionnels de participation, les employés de London Citizens se vante d'avoir une action plus durable que les développements communautaires initiés par l'Etat. et de toucher les « citoyens ordinaires ». Un *organiser* de London Citizens a récemment eu une discussion à ce sujet avec une animatrice travaillant sur des projets institutionnels d'*empowerment* :

« Elle m'a dit qu'un de ses problèmes était que les programmes qu'elle mettait en place n'étaient pas vraiment durables. Pourquoi? Parce qu'elle ne parlait qu'aux prêtres, elle ne parlait qu'au directeur du centre aéré. Elle ne parlait pas aux gens. Donc elle mettait les projets en place mais les gens ne les avaient pas formés eux-mêmes, il n'y avait pas de "ownership" ». (Sébastien Chapleau 24.08.09)

Selon les *organisers*, c'est grâce à la participation d'un grand nombre et d'une grande diversité de citoyens que l'organisation se démarque des autres expériences tentant de faire participer les citoyens à la politique.

"Our ability to fill a big room with thousand of people from very diverse communities no one else can do that, there is no competition inside this country." (Neil Jameson 18.04.08)

Il y a donc une grande motivation de la part des employés pour engager un maximum de personnes représentant la diversité des habitants de Londres.

C'est sur ce dernier point que nous allons à présent nous concentrer. Comment London Citizens arrive-t-elle à engager ce grand nombre et cette diversité de citoyens ?

## **2. La mobilisation d'intérêts personnels divers.**

Lorsque l'on assiste à un événement de London Citizens on est frappé par le nombre et la diversité des participants. On a l'impression que tous les âges, couleurs, croyances, et milieux sociaux sont représentés. Cette mobilisation d'une riche palette de la société reflète un travail à temps plein d'une vingtaine d'employés à travers la capitale. Une des raisons de cette diversité de citoyens réside dans la diversité des motivations des participants.

### 2.1 Intérêt direct et indirect, une coexistence fédératrice

Les *organisers* ont très souvent recours à la notion de « *self interests* » que nous traduirons ici par « intérêts personnels ».

"The job of an organiser is to constantly appeal to the self interest of the member organisations." (Austen Ivereigh 24.04.08)

Les *organisers* « construisent des relations » à travers des outils comme des entretiens en tête à tête. Lors de ces rencontres, Matthew Bolton, *organiser* de la partie Est de London Citizens, explique qu'ils doivent le plus possible être à l'écoute de la personne avec laquelle ils espèrent travailler. Cette écoute leur permettra de comprendre les intérêts personnels de leur interlocuteur.

"You need, as the best as you can, listen to the person that you are hoping to work with. Understand what their interests are and that may be something very obvious like low paid workers who need a raise or maybe they are members of church who want to demonstrate to their children that there are things more important than just making money, and so for them, participation in organising is one way in which they can show their children their values." (Matthew Bolton 17.04.08)

Matthew Bolton distingue ici différents types d'« intérêts personnels ». Il parle d'« intérêts évidents » concernant les personnes que la réussite des campagnes de l'organisation impactera directement. Il oppose ce type d'« intérêt » à celui que peuvent éprouver des membres d'une église voulant transmettre leurs « valeurs » à leurs enfants.

"Some people are involved with a more enlightened self interest because they think those things are very important for our society. It's not about helping other, it is about recognising that my well being is tied up with other people well being." (Catherine Howarth 22.04.08)

---

nouveau type de logements abordables, *Living Wage campaign* et *City Safe campaign*, une campagne visant à faire des rues de Londres des endroits plus « sûrs ».

A travers cette notion d'« intérêt éclairé », cette *organiser* signale qu'il ne s'agit pas seulement d'aider les autres, ceux qui ont des problèmes que les campagnes tentent de résoudre, mais de reconnaître que son bien être personnel est lié à celui d'autrui. L'homme ne vit pas en autarcie, mais dépend des autres pour son existence même. Il doit donc y avoir « un souci de l'existence qui concerne tout le monde, sans lequel précisément la vie commune ne serait pas possible » (Arendt, 1995). Neil Jameson, le fondateur et directeur de l'organisation, reprend la notion d'« intérêt indirect » en spécifiant qu'il est bien question d'un « intérêt personnel », même s'il se traduit par un « dévouement » pour les autres. Il le nomme alors « sacrifice personnel ».

“It's still their self interest, the self sacrifice is a self interest. People who like to do good, it's sort of their self interest.” (Neil Jameson 18.04.08)

Ce dévouement est récompensé symboliquement par une reconnaissance, c'est ce qu'explique ce jeune leader.

“Everybody wants recognition when you're doing really good things, and I've got a lot of recognition from being involved in London Citizens.” (Sam Causton 24.04.08)

Cette coexistence de ces deux types d'intérêts serait fédératrice. Les individus ayant un « intérêt personnel direct » permettent d'« inspirer » les autres. Réciproquement, les personnes n'étant pas directement intéressées par les résultats des campagnes de l'organisation permettent tout simplement de renforcer les rangs et de faciliter les victoires des campagnes, donc d'engendrer la mobilisation croissante des personnes aux « intérêts directs ».

“We have a real blend of both in west London Citizens and we have a lot of people that come active with an enlightened self interest but it's crucial to have people with the direct self interest because it inspires other I think, it keeps the whole thing together, it keep it rather relevant.” (Catherine Howarth 22.04.08)

Par ailleurs, cette coexistence permet à l'association de ne pas être uniquement dans une posture « caritative », ce qui correspond à une des règles d'or du Community Organising : « Ne jamais pour les autres ce qu'ils peuvent faire pour eux mêmes » (Alinsky, 1971). Des motivations comme la pitié, la compassion ou la générosité peuvent conduire à humilier de manière involontaire les individus que l'on souhaite aider. Dans la tradition démocratique, le terme utilisé communément depuis l'établissement de la démocratie athénienne pour parler de relation non humiliante avec la vie publique est le mot « citoyen ». Aristote parle de l'homme comme d'un animal politique. Le plus on arrache à une personne son caractère politique, le plus animal cette personne devient. Du point de vue d'Aristote cela revient à empêcher quelqu'un d'être un « citoyen », c'est-à-dire un « participant actif dans la vie de la « polis » » (Pierson F.C., 2001). Le fait qu'il y ait, au sein des participants à London Citizens, des personnes « directement » intéressées par les issues des campagnes permet de ne pas rentrer dans une logique de « compassion » qui pourrait conduire à de « l'humiliation » et à la négation du caractère politique des individus. D'autre part, ces campagnes ne seraient sûrement pas aussi efficaces s'il n'y avait pas de participants étant dans une optique « caritative ». En effet ces personnes sont généralement plus disponibles et permettent tout simplement de gonfler le nombre de personnes mobilisées. Cette coexistence serait donc un atout pour l'organisation. Les *organisers* auraient comme mission de veiller à la conservation de ce « mélange ».

## 2.2 Œuvrer pour un monde meilleur : Une organisation aux valeurs « caméléons » mais proche des valeurs religieuses avant tout.

Après avoir écouté attentivement les différents individus, les *organisers* mettent en cohérence les intérêts de chacun d'eux avec ce que propose l'association. C'est ainsi que pour recruter Austen Ivereigh comme coordinateur de la campagne « *Strangers into Citizens* », Neil Jameson s'est servi des valeurs catholiques que cet homme aimait mettre en avant dans ses métiers. Austen Ivereigh était à l'époque un conseiller du cardinal archevêque de Westminster.

“I particularly liked Neil Jameson's framing of the purpose of it and he identified with my values and my priorities as a social engaged catholic.” (Austen Ivereigh 24.04.08)

D'une manière générale, l'organisation attire la plupart des personnes qui veulent œuvrer de près ou de loin pour un « monde meilleur ». Lors des stages de leadership organisés par l'organisation où tous les

membres de l'alliance sont invités à participer, il est représenté sur le côté d'un tableau le « monde tel qu'il devrait être » et d'un autre côté « le monde tel qu'il est ». Tous les stagiaires participent alors à la définition de ces deux mondes. Cette formulation restant vague, chacun peut se l'approprier. Mais tous les participants sont d'accord pour associer au premier des mots tels « amour », « paix », « égalité » et « justice » et au deuxième des mots tels « cupidité », « égoïsme », « inégalité », « guerre », « injustice ». Il est ensuite signalé que pour passer de l'un à l'autre il faut viser « le milieu ». Les participants hochent alors la tête, une fois de plus cette définition reste vague mais chacun peut s'y retrouver. Les valeurs véhiculées par London Citizens permettent ainsi d'incorporer facilement des personnes diverses. De la femme de ménage congolaise à l'aristocrate anglaise, du demandeur d'asile à l'instituteur, des juifs aux musulmans, toutes ces personnes sont souvent réunies lors d'événement de l'association et amenées à coopérer. C'est même grâce à London Citizens que des personnes aussi diverses se parlent pour la première fois de leur vie. Cette découverte d'autrui contribue à valoriser l'engagement dans l'association car elle est souvent associée à un pas vers un monde meilleur, où les différentes communautés se respectent et sont solidaires au lieu de se faire « la guerre ». Or, pour la plupart des participants, il est rare de trouver de tels univers où autant de personnes différentes peuvent se sentir les bienvenues. Comme en témoigne ce citoyen, la diversité des personnes mobilisées fait donc partie des facteurs attirants de l'association.

“I think the best thing was different types of people (...) cleaners, head teachers, vicar, monks, nuns, people from trade unions, old, young, black, white, Spanish, polish, English, Caribbean, African, everybody and I think that was the one thing that really really breaks me because there is nowhere in my life where I go and find such a collecting people.”(Kevin Minnott 15.04.08)

A première vue, c'est les valeurs des religions abrahamiques qui sont le plus mises en avant. Plus de la moitié des institutions membres de London Citizens sont des congrégations. En effet, à Londres, où les adhésions aux syndicats et aux partis politiques ont décliné tout comme la tradition associative, « les organisations religieuses représentent une des rares opportunités pour les citoyens les plus pauvres de s'associer » (Jamoul, Wills, 2006). London Citizens est souvent envisagée par les membres des congrégations religieuses comme une voie pour s'épanouir en bon croyant, qu'elle que soit sa religion. «Mettre sa foi en action » est la motivation d'engagement dans l'organisation la plus souvent avancée par ces personnes. Cela dit, les individus non croyants se sentent également à leur place dans l'organisation. Angus Ritchie, leader chrétien, considère le « cadre éthique » de l'organisation très proche des valeurs chrétiennes mais admet qu'il est tout de même très « imaginaire ».

“The initial reason for getting involved would have been around the kind of values that I thought important as a priest [but the] ethical framework of the organisation is extremely imaginative in practice.” (Angus Ritchie 28.04.08)

De plus, pour être légitime en tant que représentant des « citoyens de Londres » et attirer l'attention du monde extérieur, London Citizens souhaite représenter le vrai « visage » de cette capitale.

“[Organisers] are always thinking about if our profile doesn't match the profile of London. In the last few years we've got more Latin American communities and Poles and Lithuanian.” (Angus Ritchie 28.04.08)

Une partie du travail des *organisers* consiste donc à chercher de nouvelles communautés à recruter. Depuis deux ans, l'équipe des *organisers* s'est elle même diversifiée avec des personnes d'origines africaines, asiatique et du moyen orient ayant été employée.

Paul Regan, administrateur et leader de l'association, confie que le système de valeur de London Citizens est facilement identifiable à celui qu'ont les personnes de foi ou encore les syndicalistes mais qu'il faut les en persuader. Ceci permettra en effet à ces personnes, comme nous le disions plus haut, de s'impliquer avec « intérêt » dans London Citizens. Et c'est en partie le rôle des *organisers* que de faire ce travail de persuasion, de mise en cohérence de leur système de valeur avec celui de l'organisation qui est très pragmatiste et donc malléable, à travers les outils tels que les “*one to ones*” ou les stages de leadership.

“I think it does fit strongly with the value system of the Christian church and the other faith communities and the trade unions movements. But sometimes people need to be persuaded of that case. Among the quality of our organisers it is very important that they are able to form

relationships with a wide cross-section of people, understand where they're coming from, and persuade them that if they would work with other people whose aims are not the same but if we work together, we can actually achieve something." (Paul Regan 23.04.08)

Au final, les *organisers* appuient leurs discours sur le fait que toute action est faite avec « intérêt » et qu'il faut connaître ses propres « intérêts » et ceux des autres pour pouvoir interagir.

Les *organisers* s'attellent ainsi à mobiliser une palette d'intérêts divers afin d'allier une diversité d'individus. Nous allons à présent étudier comment les *organisers* arrivent à mobiliser un grand nombre d'individu. Nous venons de voir que le travail de mise en cohérence entre les « intérêts » des individus et l'univers de l'organisation est un préalable à leur implication effective. Nous allons maintenant analyser la suite des étapes de stratégies de mobilisation au sein de London Citizens.

### **3. La construction de relations au centre de la mobilisation d'un grand nombre de personnes dans London Citizens.**

Nous arguons que la « construction de relations » constitue le processus central des stratégies de mobilisation. Nous allons en analyser les mécanismes et les conséquences, ce qui nous permettra d'éclairer les différents niveaux d'engagement dans l'organisation.

#### 3.1 Dénicher les leaders potentiels qui permettront la croissance « organique » du nombre de personnes mobilisées.

Seules des institutions peuvent être membres d'une *Community Organisation*. Cette approche représente une stratégie de mobilisation plus efficace et est justifiée par la volonté de renforcer la société civile et que celle-ci, à terme, puisse s'auto-organiser. Prenons l'exemple de l'assemblée du 9 Avril 2008 où London Citizens a réuni 2500 citoyens face aux quatre principaux candidats à la mairie de Londres. Les *organisers* (à l'époque au nombre de dix) à eux seuls ne connaissent pas 2500 personnes. C'est par l'intermédiaire des leaders qu'ils arrivent à mobiliser autant d'individus. Il s'agit donc de recruter des institutions où un certain nombre d'individus sont déjà organisés afin qu'elles jouent le rôle de levier.

Les *organisers*, emploient le terme de "*good people*" pour désigner les individus aptes et volontaires pour s'engager le plus possible dans l'organisation ainsi que dans leur institution d'origine. Une facette importante du travail des *organisers* consiste donc à dénicher ces "*good people*" qui, grâce à une relation privilégiée qu'instaure l'*organiser*, seront incitées à s'impliquer dans l'organisation. Ce sont, par exemple, eux qui permettront l'adhésion de leur communauté à l'alliance. Cette recherche est la partie la plus coûteuse en temps et en énergie de ce métier.

"The actual bread and butter of organising is hard work, it's going from one place to another, meeting people, looking for good people, sometimes you meet them but a lot of the time you don't." (Joanna Purkis 29.04.08)

Les "*good people*" sont donc des personnes qui possèdent déjà un réseau de connaissances et une certaine notoriété au sein de leur institution. Certains le sont explicitement comme les prêtres des églises membres, les professeurs des écoles membres, mais d'autres le sont implicitement, c'est aux *organisers* de les repérer. Devenus leaders, leur rôle sera celui d'intermédiaire entre le bureau de London Citizens, composé essentiellement par les *organisers*, et leur institution d'appartenance. Leur implication dans l'alliance passe par un travail de mobilisation des individus de leur communauté en reproduisant les techniques qu'ont utilisé les *organisers* pour les recruter eux-mêmes. On assiste donc à une stratégie de mobilisation en cascade où les leaders décuplent le travail des *organisers*. Il s'agit d'une croissance « organique ». Cela permet à l'association de ne pas grandir trop vite et de construire des liens solides entre les différentes personnes. A travers cette appellation non formalisée de "*good people*", que les *organisers* ont utilisée à plusieurs reprises lors des entretiens, se devine le spectre de valeur qu'ils cherchent à promouvoir. Pour être une « bonne personne » et arriver à œuvrer pour un monde meilleur, il faudrait s'impliquer le plus possible dans l'organisation et mobiliser autour de soi en développant un maximum de relations.

Ce travail de mobilisation, qu'il soit fait par les *organisers* ou par les leaders passe donc par un travail de « construction de relations ».

“[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 to have a connection with other local communities.” (Matthew Bolton 17.04.08)

L'*organiser* chapeaute la formation et la pérennité d'un réseau de relations entre les leaders, ils vont être amenés à se rencontrer et à se connaître lors de réunions mais aussi lors des stages de leaderships qu'organise London Citizens afin d'enseigner les théories d'*organising*. Au cours de ces différentes rencontres, les participants seront encouragés à effectuer un maximum d'entretien en face à face avec de nouvelles personnes.

### 3.2 Construire des relations de confiance en tête à tête pour mobiliser durablement

Les futurs leaders sont des individus voulant agir dans leur entourage, faire changer les choses, avoir un impact concret et qui peuvent eux mêmes mobiliser d'autres personnes. Une fois repérés, il s'agit de les inciter à donner de leur temps à l'association, même si cela représente une ressource rare. Cette étape est celle que nous avons décrite précédemment, il s'agit pour l'*organiser* de mettre en cohérence les intérêts personnels de son interlocuteur avec son éventuel engagement dans London Citizens.

“Everyone is busy, especially the good people are very busy with all sorts of different things and you need to have sat down with someone and speak about yourself and find out about themselves.” (Matthew Bolton 17.04.08)

Comme nous l'avons vu, la pratique des “*one to ones*” est au coeur de cette mise en relation des intérêts de l'individu et de l'organisation. Durant ces entretiens en tête à tête les deux personnes se confient leurs raisons d'être, leurs intérêts, leurs problèmes et leurs visions du monde. L'usage de la technique des “*one to ones*” vient de l'idée que c'est en ayant un contact personnel avec les individus que l'on peut instaurer une relation de confiance et de travail. C'est ce qu'a appris cette *organiser*, qui, au départ, pensait pouvoir mobiliser des personnes en leur envoyant de simples courriers électroniques.

“When I first start [to work as an organiser] I was saying, maybe if I send an email out to lots of people then people will come to the meeting. It doesn't work, the way you really get someone to commit to being in a team, to join, to come to the meeting or whatever is face to face.” (Joanna Purkis 29.04.08)

Les personnes se mobilisent plus facilement si elles ont « construit » une relation avec un des *organisers* ou leaders. Ainsi, elles savent que lorsqu'elles viennent à une réunion ou à une action de l'organisation, elles y connaîtront personnellement d'autres individus.

“They come because somebody face to face has asked them and they know when they will walk into the room, they will know somebody.” (Angus Ritchie 28.04.08)

Ainsi, l'engagement dans l'association n'est pas impersonnel. Il relève d'un réseau de relations que les *organisers* prennent le soin de cultiver. Neil Jameson avance que ce sont les relations personnelles créées qui feraient rester les individus dans l'organisation. La « construction de relations » serait donc un moyen de mobilisation mais également de fidélisation.

“It's a much stronger way for building a movement than on issues. Because in issue you only get people interested in housing or more peace or something. (...) People really like relationships and stay because of the relationships.” (Neil Jameson 18.04.08)

Les *organisers* aiment souvent motiver cette création de réseau relationnel au sein de la société civile comme un moyen de lutter à armes égales contre le Marché et le Gouvernement. En effet dans ces deux sphères le relationnel prévaut.

“The world operates within relationships. A very good business man is good because (...) when he needs to get something done, he's got the mobile phone number and the relationship with somebody who can make it happen.” (Matthew Bolton 17.04.08)

### 3.3 Une progression dans l'engagement pour une émancipation de la Société Civile

L'*organiser* doit donc avoir des qualités relationnelles lui permettant de persuader les “*good people*” de s'impliquer dans l'organisation.



“The best quality of an organiser is an ability to persuade people and take them with them in a nice kind of constructive relationship.”(Sam Causton 24.04.08)

Un des objectifs de ce travail de persuasion est de montrer que pour arriver à des résultats, il faut travailler ensemble. Il est notamment important que les leaders se rendent compte qu'il devrait faire eux mêmes une partie du travail que font les *organisers*. Le but ultime du Community Organising étant que la société civile s'organise d'elle même.

Cet idéal d'émancipation est caractérisé par différentes étapes dans l'engagement. Tout d'abord un citoyen peut simplement participer aux grandes assemblées de l'organisation qui se tiennent deux à trois fois par an ou participer aux campagnes d'écoute et réunion organisée dans les institutions membres. Ensuite cette personne pourra s'engager plus précisément dans une campagne qui lui tient à cœur, voire en initier une, notamment au niveau local. Ensuite, elle pourra se faire choisir par sa communauté comme membre de l'équipe stratégique qui se réunit trois fois par an. Elle sera également encouragée à devenir un véritable leader dans son institution en organisant elle même des réunions, des entretiens en face à face, en instaurant une « culture de la relation » à l'échelle d'une institution membre. Ainsi les leaders encourageront d'autres personnes à partager leurs histoires, identifier ce qu'elles voudraient voir changer dans leur quartier. Ce processus permettra de les convaincre de s'impliquer plus activement dans l'association pour faire aboutir ces changements. Sean Connolly, leader en tant que prêtre d'une paroisse, décrit ainsi le processus qui permet de renforcer la cohésion au sein de sa communauté. Encouragé par les *organisers*, il entreprit d'effectuer des “one to ones” régulièrement. Il a ainsi appris à connaître des personnes qu'il voyait chaque semaine mais avec qui il n'avait jamais discuté sérieusement. Au fur et à mesure il a aussi poussé les membres de son église à en effectuer entre eux.

« It was building relationships, you know through me initially making an effort to do one to ones on a consistent basis. Even on Sunday and Saturday evening I just sat down in the hall with some one I see every week at church and I have never spoken to, I don't know what his name is. (...) We have a really good conversation, so doing that and then getting other people to do it with each other.” (Sean Connolly 21.04.08)

Ce processus a permis de renforcer sa communauté ce qui fait écho à un des buts affichés de London Citizens : renforcer la Société Civile. Les leaders peuvent ensuite aller recruter eux mêmes d'autres institutions de leur quartier et faire partie de l'*advisory board* (un leader par arrondissement de la capitale). D'ailleurs, certains leaders deviendront à terme *organiser* ou membre du conseil d'administration.

Ce processus évolutif de l'engagement dans l'association se déroule sur la base du volontariat. Les personnes sont toujours incitées par les *organisers* à s'impliquer plus et il n'y a pas de barrière ou de processus de sélection, mis à part pour devenir *organiser* ou administrateur. Durant les stages, les réunions ou les assemblées, les personnes ayant peu confiance en elles ont même l'occasion de développer leurs compétences et qualité relationnelle. Les obstacles à l'ascension dans l'organisation que pourraient être l'expression orale et le stress de parler en public sont ainsi gommés. Des cours d'anglais sont également organisés dans les communautés membres en ayant le besoin. L'histoire d'Halima, une mère célibataire de trois jeunes enfants en recherche d'emploi, illustre ce processus de développement qui accompagne l'engagement dans l'organisation. Elle a commencé à s'impliquer il y a un an dans London Citizens via l'école de sa fille. De réunion en réunion, elle s'est d'abord impliquée dans une petite campagne pour faire en sorte que la collectivité locale paye des personnes pour aider les enfants à traverser la rue en sortant de l'école. Puis elle a fait le stage de leadership de deux jours. A la fin de l'année scolaire, elle a été invitée par la directrice de l'école pour parler de London Citizens devant une assemblée d'élèves et de parents. Ce fut l'occasion de se rendre compte qu'elle avait gagné en confiance personnelle.

« J'ai vu une grande amélioration dans ma “confidence” et puis dans mon expression. Vraiment j'avais cette barrière, cette arrière idée de “je ne peux pas parler en public à cause de mon accent”, mais ce matin je me suis lancée comme ça, j'étais moi-même et j'ai beaucoup aimé ça. Et ma fille après m'a dit « Mommy, I'm so proud of you ! » ». (Halima 17.07.09)

---

<sup>7</sup> Elle est originaire d'Afrique francophone.

Elle a ensuite été invitée à animer une réunion avec plus de 50 personnes. Puis à la fin de l'été, elle a elle-même organisé des petites réunions avec des voisins et autres parents de l'école afin de discuter de leurs problèmes. Enfin, elle a participé au stage de leadership de 5 jours. Elle est maintenant connue au sein de London Citizens comme une leader active mais également au sein de l'école où on lui a proposé d'être représentante des parents d'élèves. La prochaine étape sera peut être sa participation sur scène à une grande assemblée. En effet, les *organisers* restent toujours dans les coulisses et ce sont les citoyens engagés dans l'association qui animent et alimentent les multiples assemblées. Ils ont ainsi l'opportunité de s'exprimer devant une large audience et de demander des comptes aux élites économiques et politiques en face à face.

### 3.4 La reconnaissance pour intégrer tous les individus et notamment les plus marginalisés.

Les relations de confiance s'établissent également à travers des pratiques respectueuses que les *organisers* développent. Elles ne concernent pas seulement les relations avec les leaders mais aussi les relations entre toutes personnes se mobilisant, ne serait-ce qu'un minimum. Chaque individu, quel que soit son origine, son parcours, ses motivations et son degré d'implication, est le bienvenu et a le droit au même traitement.

"You never feel that you shouldn't be there. (...) People will shake your hand and thank you for being there." (Kevin Minnott 15.04.08)

La construction de relations entre les individus à laquelle s'attellent les *organisers* passe également par les échanges ayant lieu au début de chaque réunion. A l'image des "*one to ones*", il s'agit d'un autre « rituel » de l'association. Chaque réunion est entamée par un tour de table où chacun des participants se présente et apporte une réflexion sur un sujet donné par l'animateur. Il pourra s'agir, par exemple, d'expliquer la raison de sa présence à cette réunion ou de raconter une expérience d'injustice vécue personnellement. Ce tour de table de présentation et de réflexion permet à chacun des participants de se sentir à sa place quelle que soit son origine, son niveau d'étude et son degré d'implication.

"You feel involved from the beginning, you feel welcomed, I think that the business at the beginning of every meeting is a gathering and every body has to say who they are. It doesn't matter if you have 16 degrees, you're still the same as this person here who is just a cleaner." (Kevin Minnott 15.04.08)

Ces pratiques permettent la reconnaissance des différents individus par les *organisers* mais également par les autres participants. Cette reconnaissance est moteur d'engagement, notamment pour les communautés habituellement marginalisées. Un leader d'une association congolaise illustre ce point en relatant sa première participation à une assemblée de London Citizens.

"Pour la première fois les congolais qui sont au royaume uni pouvait participer dans le débat ou dans le travail de niveau crédible où il y a la présence des autorités, il y a la contribution d'autres organisations, l'appui de presque tout le monde, des enfants, des écoles, quand j'ai vu cela, ça m'a beaucoup flatté personnellement et tout le monde qui était là, les dix personnes qui étaient là, parce que je n'avais demandé qu'à dix personnes de venir, ils ont été aussi tous très flattés, ils étaient bien et puis ça nous a fait du bien et j'ai vu aussi la foule qui était très heureuse avec nous, une foule qui pouvait crier pour les congolais, une foule qui pouvait nous trouver très bienvenus, c'était vraiment flatteur." (Okito 28.10.09)

De par ces mécanismes de constructions de relations en début de réunion mais aussi en milieu de réunion où généralement chaque participant est invité à faire un "*one to one*" avec une des personnes qu'elle ne connaît pas dans la salle, l'organisation arrive à intégrer divers individus dans un univers où tout le monde serait égal. Or, « pour des acteurs faibles en capital relationnel, dépourvus de temps et d'argent, dont l'accès aux institutions politiques et aux mass media est limité et qui ne se sentent pas légitimés à prendre la parole en public, une telle insertion dans des univers de représentation est importante » (Cefaï, 2007). Ces principes d'intégration permettent de faire réaliser aux individus qu'ils comptent « politiquement » (dans la tenue des affaires de la cité, dans la gouvernance de leur ville) autant que tout le monde. Cela pourrait représenter une première étape du « processus de participation à la gouvernance urbaine » que propose l'organisation. Avant de s'engager dans des actions politiques, il faut que les personnes prennent conscience de leur qualité d'acteur politique et soit reconnu en tant que tel.

Au final, l'activité de London Citizens transforme les modes d'exercice de la citoyenneté en promouvant une culture relationnelle. « Devenir citoyen suppose de se mettre à l'écoute des autres et de savoir reconnaître la légitimité de besoins différents des siens » (Blanc, 1999), ce que la pratique des “*one to ones*” permet. Mais aussi en incitant moralement les citoyens à participer à la politique à travers l'engagement dans cette organisation.

### **Conclusion : La recherche pragmatique d'un bien commun et la défense du pluralisme**

Pour Pierre Hamel, les pré-requis pour le renouveau de la démocratie locale n'ont jamais été aussi complexes du fait de la fragmentation des intérêts exprimés à travers le pluralisme des identités (Hamel, 1998). On pourrait concevoir le fonctionnement de London Citizens comme un de ces pré-requis potentiels. L'association semble mettre le pluralisme et la recherche d'un consensus sur un piédestal. Elle représente un cadre d'interaction dans lequel différents groupes montrent suffisamment de respect et de tolérance pour coexister et interagir dans un climat plus harmonieux que conflictuel et sans volonté d'assimilation particulière. Elle sous entend que la « politique » dans les villes devrait s'engager au travers des différences communautaires. London Citizens crée avec attention un espace dans lequel les différentes traditions trouvent ce qu'elles ont en commun et non ce qui les divisent. Chaque institution joint l'association pour diverses raisons. Une partie du succès de l'organisation résiderait dans la compréhension et le respect de ce point.

“Every different member communities joined for different reasons and part of the success of London Citizens is understanding that.” (Matthew Bolton 17.04.08)

Pour construire une alliance large et efficace, les *organisers* laissent de côté un certain type de « politique idéologique » entraînant des divisions là où les communautés pourraient pourtant trouver des accords.

“If we are trying to build a broad based alliance with mosques and churches and schools and trade unions branches we have to be very careful to leave a certain style of politics aside so we can seat around a table and talk about specific campaigns and specific issues and concerns into equal share, like jobs and housing and stuffs like that, more controversial issues, more ideological issues can be dividing.” (Matthew Bolton 17.04.08)

La manière de concevoir la « politique » au sein de London Citizens s'inspire ainsi de la vision d'Ernesto Cortes, architecte de l'Industrial Areas Foundation<sup>8</sup> moderne (avec Ed Chambers). Pour lui, la véritable politique ne concerne pas les sondages, les groupes de consommateurs et les publicités télévisées. Elle concerne l'engagement dans le débat public et l'initiation d'action collective guidée par ce débat. En politique ce n'est pas suffisant d'avoir raison ou d'avoir une position cohérente, il faut aussi être prêt à faire des concessions, à exercer son jugement et à trouver des dispositions que d'autres peuvent aussi accepter (Pierson F., 2001). Neil Jameson parle du pragmatisme avec lequel l'organisation doit constamment œuvrer afin de ne pas risquer de perdre la solidarité entre les institutions membres qui est en partie ce qu'elle cherche.

“It's not that there's no ideology in there, but there is a sort of pragmatism that if you walk away you lose the solidarity which is what you want” (Neil Jameson cité dans Jamoul et Wills, 2006).

Le processus de participation « démocratique » de l'organisation est un processus visant la construction d'un consensus entre tous les individus. Toutes les personnes seraient donc concernés, « directement » ou non, et auraient ainsi tendance à se mobiliser naturellement.

Rather than say for or against 100 things we ask what do we agree. What can we all agree?” (Matthew Bolton 17.04.08)

Au lieu de s'opposer aux intérêts particuliers, les *organisers* cherchent donc à « les relier, à établir entre eux un accord qui les traverse ». Ils ne prétendent pas les « fusionner, les fondre dans une entité supérieure, mais trouver un point d'accord, un bénéfice pour chacun ». En cela les *organisers* sont en permanence en train de construire un « bien commun » (Donzelot et Epstein, 2006) afin de respecter le pluralisme et de permettre l'engagement, côte à côte, de communautés différentes et d'individus aux ressources inégales.

---

<sup>8</sup> L'IAF est la community organisation américaine fondée par Saul Alinsky. London Citizens y est affiliée.

## BIBLIOGRAPHIE

Alinsky S., 1971, *Rules for radicals : a practical primer for realistic radicals*, New York: Vintage Books.

Arendt H, 1995, *Qu'est ce que la politique ?*, Edition du Seuil, Paris.

Blanc M., 1999, « Participation des habitants et politique de la ville » in *La démocratie locale. Représentation, participation et espace public*, PUF.

Blondiaux L. et Cardon D., 2006, "Dispositifs participatifs". *Politix* 75, p. 3-9.

Cefaï D., 2007, *Pourquoi se mobilise-t-on ? Théories de l'action collective*, Paris, La Découverte, (collection « Recherches »), 730 p.

Department for Communities and Local Government, 2009, *Communities in Control: Real People, Real Power* London, Communities and Local Government

Diamond J., 2005, « Revitalisation urbaine et participation communautaire. Les leçons de l'expérience britannique » in : Bacqué M.H., Rey H. et Sintomer Y., 2005, *Gestion de proximité et démocratie participative : une perspective comparative*, Découverte, Paris.

Donzelot J. et R. Epstein, 2006, "Démocratie et participation: l'exemple de la rénovation urbaine", *Esprit*, n° 326, pp. 5-34

Faucher-King F. et Le Galès P., 2007, *Tony Blair 1997-2007, le bilan des réformes*, Paris, Science Po les presses.

Flint J., 2006, "Towards Self-Governing Urban Communities: Assessing Citizen Empowerment Strategies within Anti-social Behaviour Policy in the UK", working paper.

Freire P., 1974, *Pédagogie des opprimés*, Paris, La Découverte/Maspéro

Jamoul L. et Wills, J., 2006, 'Civil society, faith organisations and political engagement'. *Urban Studies*.

Jouve B., 2005, "La démocratie en métropoles: gouvernance, participation et citoyenneté", *Revue française de science politique*, vol. 55, n° 2, pp. 317-337.

Pierson F.C., 2001, "Power before Program": Broad Base Organizing in the Industrial Areas Foundation, in Pierson J. et Smith J., 2001, *Rebuilding Community: Policy and Practice in Urban Regeneration*, Basingstoke: Palgrave.

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

Rui S., 2007, « Changer la donne ou donner le change ? », *Economie et humanisme*, Octobre 2007, no 382, p. 66-69.