



HAL
open science

“ Notes pour accompagner la réception de l’organizing en France ”

Karel Yon

► To cite this version:

Karel Yon. “ Notes pour accompagner la réception de l’organizing en France ”. Marielle Benchehboune. Balayons les abus ! Expérience d’organisation syndicale dans le nettoyage, Syllepse, 2020, 978-2-84950-838-1. halshs-03098356

HAL Id: halshs-03098356

<https://shs.hal.science/halshs-03098356v1>

Submitted on 19 Jan 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

POSTFACE. NOTES POUR ACCOMPAGNER LA RÉCEPTION DE L'ORGANIZING EN FRANCE

Karel Yon, sociologue, IDHE.S (Université Paris Nanterre, CNRS)

Grenouillage systématique à la porte des hôtels... Rencontres en face-à-face et confrontation des histoires personnelles (« *one-to-one* »)... Réunions de groupe pour faire émerger des « colères » et des objectifs d'action... Happenings et relations publiques... Construction d'alliances et mobilisation des soutiens... Jeux de rôle et formation à la négociation... Gestion des contacts et des adhésions... Identification et accompagnement des « leaders » dans leurs prises de responsabilités... Telles sont les diverses facettes de l'activité que Marielle a présentée dans cet ouvrage. Pendant un an, elle a milité pour un syndicat mais son engagement a consisté à faire un travail d'organisation. Elle a milité en faisant son boulot, un travail exigeant, pour lequel il faut se lever tôt, faire preuve de constance et d'opiniâtreté, mobiliser des compétences diverses – à la fois gestionnaires, stratégiques, interactionnelles et langagières – et s'orienter selon un certain nombre de schémas et d'étapes prédéfinis. C'est ce que Marielle appelle faire de l'*organizing*, en référence à la notion anglo-saxonne de *community organizing*¹.

Que penser de cette forme improbable de travail militant ? L'usage de ces anglicismes a-t-il un sens ou sert-il uniquement à exotiser des pratiques qui sont déjà parfaitement intégrées dans le répertoire d'action des syndicats français ? Mon avis est que le témoignage de Marielle mérite attention car il bouscule certaines oppositions classiques dans le mouvement syndical. Généralement, le militantisme est en effet conçu comme quelque chose qui s'apprend sur le tas. On a même tendance à opposer, dans le mouvement syndical, les militants qui s'appuient sur l'expérience du terrain, exercent des fonctions généralistes de représentation, et ceux qui remplissent des fonctions spécialisées fondées sur des savoirs académiques, comme l'économie et la gestion, le droit ou encore l'ergonomie, et qui les distinguent de la base. Seuls les premiers sont généralement perçus comme des syndicalistes « authentiques », car authentiquement militants, à la différence des « experts » qui les assistent². La fonction d'*organizer* court-circuite cette opposition. Elle montre qu'il est possible de mettre en œuvre une démarche profondément militante, ancrée dans la conviction que le syndicalisme est l'affaire des travailleurs eux-mêmes – et en l'occurrence, ici, avant tout des travailleuses –, de susciter l'implication et l'action directe des salariées, tout en s'appuyant sur un ensemble de méthodes, de savoirs et de savoir-faire formalisés qui font de l'organisatrice une sorte de « professionnelle ». Ce que Marielle nous montre, c'est que faire émerger des militant.es requiert du « métier », *a fortiori* dans ces secteurs comme le nettoyage où toutes les conditions sont réunies pour dissuader les salariées de faire valoir leurs droits³.

Comme l'écrit Marielle, « Le pouvoir de ceux qui n'en n'ont pas est leur capacité de contraindre ceux qui en ont ». Construire ce pouvoir, passer du rien au tout suppose de s'organiser collectivement. Du nombre de contacts téléphoniques dépend le nombre de personnes en réunion, de ce nombre dépend celui des futur.es leaders, de ces leaders dépend le succès des actions collectives. Chacune de ces étapes revêt une égale importance. Cette insistance sur la formalisation de méthodes de travail, l'accent mis sur les chiffres, le suivi et la préparation des actions s'avèrent décisifs pour mobiliser les groupes démunis de ressources. Tout ce travail d'accumulation primitive du capital militant est conçu comme un moyen d'enrayer les logiques de reproduction des inégalités sociales et politiques qui évincent les classes populaires, les groupes marginalisés ou précaires de l'accès à la parole publique. Ce raisonnement qui est au fondement du *community organizing* a jusqu'à maintenant surtout concerné, en France, le secteur des luttes urbaines où il est présenté par des chercheurs et militants

¹ Pour un point de vue plus détaillé sur l'histoire et les méthodes de « l'organisation communautaire », on se reportera à J. Talpin, *Community organizing : De l'émeute à l'alliance des classes populaires aux Etats-Unis*, Paris, Raisons d'Agir, 2016. Voir aussi C. Petitjean, « Experts en mobilisation des pauvres ? La professionnalisation du *community organizing* à Chicago », *Mouvements*, n° 85, 2016, p. 71-79.

² Sur cette opposition entre légitimités « experte » et « militante » dans le syndicalisme, voir A.-C. Wagner, « Syndicalistes européens. Les conditions sociales et institutionnelles de l'internationalisation des militants syndicaux », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 155, 2004, p. 12-33.

³ L'ouvrage de Cristina Nizzoli (*C'est du propre ! Syndicalisme et travailleurs du « bas de l'échelle » (Marseille et Bologne)*, Paris, PUF, 2015) documente les nombreux obstacles posés au travail syndical dans ce secteur d'activité externalisé. Voir aussi J.-M. Denis, « “Dans le nettoyage, on ne fait pas du syndicalisme comme chez Renault !”... », art. cit.

comme un moyen de (re)donner de la voix aux habitants des quartiers populaires⁴. Le sujet est moins légitime dans les syndicats français, alors que l'appropriation syndicale des méthodes d'*organizing* a permis dans d'autres pays de mettre à l'agenda la question de la représentation des travailleurs précaires et invisibles.

Dans une récente note de synthèse rédigée pour l'Institut syndical européen, une chercheuse britannique défend ainsi l'idée que « les approches en termes d'organisation des communautés [*community organizing*] [...] peuvent être un moyen de revitaliser le syndicalisme en Europe »⁵. Cette proposition s'inscrit dans le sillage de deux décennies d'ouverture du syndicalisme britannique aux expériences étatsuniennes dans ce domaine⁶. L'argument est le suivant : à l'époque du néolibéralisme triomphant, de plus en plus de travailleurs sont précaires et n'ont pas de lieu de travail fixe. Les plus touchés par ces phénomènes sont plus souvent des femmes, des jeunes, des immigrés. Ils et elles sont parfois employés dans des conditions illégales ou informelles, quand leur statut de salarié n'est pas tout simplement dénié sous le régime du capitalisme de plateforme du type d'Uber & co. C'est un problème pour les syndicats qui agissent avant tout à partir des lieux de travail et des institutions formalisées du « dialogue social ». Faute de prendre en compte cette réalité nouvelle, les syndicats sont portés à négliger les travailleurs les plus exposés aux duretés du marché capitaliste et à représenter en priorité les travailleurs stables et intégrés professionnellement... c'est-à-dire plutôt des salariés âgés, blancs et de sexe masculin. Dans le cas des secteurs sous-traitants comme le nettoyage, il n'est ainsi pas rare que le syndicalisme se concentre au siège des entreprises, chez les cadres et employés de bureau à temps plein, bien loin des réalités du travail effectué pour les donneurs d'ordre. Un exemple tiré du récit de Marielle l'illustre : quand les agents de service de la clinique décident de se mettre en grève, elles se retrouvent non seulement face à leur(s) employeur(s) mais aussi au « syndicat représentatif » prétendant parler en leur nom.

Les méthodes du *community organizing* se présentent comme un moyen d'enrayer cette fatalité de la sous-représentation syndicale des travailleurs précaires en faisant un détour par leurs « communautés ». Ce terme n'est pas entendu au sens péjoratif du « communautarisme » mais comme le socle de solidarités élémentaires sur lesquelles peuvent se construire des solidarités plus larges : les liens de proximité, d'affinités ou d'interconnaissances produits par des appartenances communes, qu'elles soient de genre ou de quartier, religieuses, ethniques ou culturelles. Cette démarche d'organisation des communautés passe à la fois par le contact direct avec les travailleurs, dans leurs lieux de vie et de loisir, et le contact indirect *via* les organisations de la société civile où ils et elles peuvent se retrouver. Les expériences relatées dans cet ouvrage sont ainsi rythmées par les visites de Marielle au domicile des salariées et colorées par la diversité des origines et des langues que parlent ces travailleuses. Ces divisions entre communautés, souvent perçues comme un obstacle à l'émergence d'un sentiment de classe et effectivement utilisées par les employeurs pour isoler ou abuser des salariées qui ne se comprennent pas entre elles ou ne lisent pas le français, deviennent grâce au travail d'organisation des points d'ancrage pour le syndicat.

Un autre souci que manifeste Marielle dans son récit, en phase là encore avec la doctrine du *community organizing*, est de ne pas faire à la place des intéressées ce qu'elles pourraient faire par elles-mêmes. En d'autres termes, il s'agit de faire en sorte que le collectif des travailleuses reste au cœur de l'action syndicale et d'éviter que les représentants syndicaux s'autonomisent de leur base. Dans les secteurs où dominent les bas salaires et les formes de travail partiel ou discontinu, ce risque est d'autant plus fort que le droit syndical est lui-même producteur d'effets pervers, car il apporte aux salariés précaires devenus représentants syndicaux un complément de salaire qui peut devenir une fin en soi⁷. En faisant la distinction entre une fonction d'organisation extérieure au milieu de travail et les fonctions de revendication et de négociation qui restent assurées par les salariées, la division du travail syndical propre au schéma de l'*organizing* se veut plus inclusive que les formes déléguées traditionnelles.

Lutter contre la tendance à la dissociation entre les travailleuses et le syndicat induit aussi que le

⁴ J. Talpin, 2016, *op. cit.* ; voir aussi le numéro spécial de la revue *Mouvements* (n°85, 2016) intitulé « Ma cité s'organise : *Community organizing* et mobilisations dans les quartiers populaires » et coordonné par H. Balazard, M. Carrel, S. Cottin-Marx, Y. Joffe et J. Talpin.

⁵ J. Holgate, « Community organising and the implications for union revitalisation », *ETUI Policy brief*, n°4, 2015 (je traduis).

⁶ M. Simms, J. Holgate, E. Heery, *Union voices. Tactics and tensions in UK organizing*, Ithaca, Cornell University Press, 2013.

⁷ Voir par exemple : S. Grollier, « Quelle syndicalisation des travailleurs de l'intérim ? », *Savoir/Agir*, n°12, 2010, p. 27-33 ; K. Yon, « Représentation du travail et représentativité syndicale aux marges du salariat : le cas de la distribution directe », *Travail et Emploi*, n°131, 2012, p. 103-118.

collectif mobilisé reste maître de son temps. C'est particulièrement clair dans l'approche de la négociation collective qui est déclinée tout au long de l'ouvrage. La négociation est l'affaire des femmes de chambre des hôtels, des agents d'entretien du centre commercial comme des agents de service de la clinique. Ses thèmes sont définis par les listes de revendications que dressent les salariées pour répondre aux problèmes concrets rencontrés dans leur travail. Elle découle de l'affirmation du syndicat, lui-même produit de l'affirmation du pouvoir collectif des travailleuses, des pétitions, grèves et autres « shit-in » qui installent un rapport de forces, imposent la visibilité et la reconnaissance de ces salariées autrement invisibles. Renouant avec la pratique de l'action directe caractéristique des premiers temps du mouvement ouvrier⁸, le syndicat fait ainsi la démonstration de sa représentativité *de fait*, sans attendre les épreuves juridiques censées le qualifier pour le dialogue social : élections professionnelles, désignation d'une délégué.e syndical.e et participation aux négociations obligatoires. Cela ne veut pas dire que le droit et les supports institutionnels qu'il offre soient négligés, mais simplement que le syndicat ne définit pas sa stratégie en fonction du droit. Une telle pratique prend le contre-pied de la tendance à l'institutionnalisation croissante des relations professionnelles, un processus qui subordonne les syndicats aux rythmes du dialogue social – des rythmes qui sont fixés non par les salariés mais par l'État (négociations annuelles obligatoires et autres formes de « dialogue social administré ») ou les employeurs (gestion prévisionnelle des compétences, négociation des restructurations, « accords de compétitivité », etc.). À l'heure où les réformes du droit du travail inversent la logique de la négociation collective qui devient un levier de la « performance économique » des entreprises⁹, les salariées qui s'organisent remettent la négociation sur ses pieds.

C'est d'ailleurs ce contexte en pleine évolution qui renforce l'intérêt de ce livre. Le système français de relations professionnelles a connu d'importants changements depuis la fin des années 2000. Les incessantes réformes du Code du travail accroissent l'hétérogénéité et la précarité des salariés tout en fragilisant leurs capacités d'action syndicale. Les nouvelles règles de représentativité incitent les syndicats à concentrer leurs ressources et leurs efforts militants sur les campagnes électorales plutôt que sur des campagnes de syndicalisation. La complexité croissante du droit du travail fait de la gestion individuelle des cas de contentieux (notamment devant les prud'hommes) une ressource non négligeable pour les syndicats et la matrice d'une relation aux salariés où domine un rapport de service. Face à ce constat, les expériences relatées dans cet ouvrage montrent que les méthodes militantes de l'*organizing* offrent d'autres pistes pour le redéploiement des syndicats, des pistes particulièrement fécondes dans les secteurs où les conditions d'emploi sont marquées par le morcellement et la précarité.

Accompagner la réception de ce témoignage suppose toutefois de donner quelques éclairages complémentaires, afin d'éviter les mésinterprétations. Revenir sur les origines étasuniennes de cette pratique me conduira tout d'abord à montrer en quoi l'histoire de l'*organizing* est étroitement liée à celle du syndicalisme. J'exposerai ensuite en quoi l'expérience d'organisateur se distingue d'autres démarches de syndicalisation déjà testées en France.

Les origines syndicales du community organizing

Je l'ai dit, les pratiques décrites dans ce livre ne sont pas sans rappeler le syndicalisme d'action directe qui remonte aux origines du mouvement ouvrier moderne. Cette filiation n'est pas si étonnante quand on se penche sur l'histoire du *community organizing*, qui s'avère étroitement liée à celle du syndicalisme étatsunien. La figure de *community organizer* s'inscrit en effet par bien des aspects dans la continuité de celle du *labor organizer*, de l'organisateur syndical, un rôle qui s'affirme dans le mouvement ouvrier nord-américain à l'orée du XXe siècle. Alors que l'émergence du capitalisme industriel déqualifie le travail ouvrier en s'appuyant sur l'afflux d'immigrés venus d'Europe, le débat fait rage dans les syndicats : faut-il se replier sur la défense exclusive des travailleurs qualifiés ou bien s'ouvrir aux nouvelles couches ouvrières ? « Organiser les inorganisés » devient le mot d'ordre de ceux qui défendent une vision démocratique et inclusive du syndicalisme et cherchent à poser les bases d'un mouvement ouvrier de masse : *wobblies*¹⁰ d'abord, militants du *Congress of Industrial*

⁸ J. Julliard, *Autonomie ouvrière. Études sur le syndicalisme d'action directe*, Paris, Gallimard/Seuil, 1988.

⁹ L. Willemez, *Le travail dans son droit. Sociologie historique du droit du travail en France (1982-2017)*, Paris, LGDJ, 2017.

¹⁰ C'est le nom donné aux militants des *Industrial Workers of the World*, une organisation créée en 1905 sur le modèle du syndicalisme révolutionnaire européen et dont le mot d'ordre est « *one big union* », en opposition au modèle exclusif des syndicats de métier affiliés à l'*American Federation of Labor* (AFL), la principale organisation syndicale qui ne s'adressait qu'aux travailleurs qualifiés et selon les lignes des différentes corporations.

Organizations (CIO) ensuite¹¹.

Militants syndicaux et politiques à la fois, les pionniers du syndicalisme industriel ont joué un rôle important dans la formalisation des savoir-faire des organisateurs¹². Un exemple est la brochure du dirigeant communiste William Z. Foster, *Organizing Methods in the Steel Industry*, qui résume l'expérience de la grève menée en 1919 pour imposer la reconnaissance du fait syndical aux patrons de la sidérurgie. Elle est éditée par le Parti communiste en 1936 dans le but explicite de servir à l'implantation des syndicats dans d'autres secteurs. Dans cette brochure, Foster souligne l'importance d'un travail méthodique de recrutement reposant non seulement sur l'établissement de listes de travailleurs sympathisants et le contact en face-à-face avec eux, mais aussi sur un système de chaîne par lequel les recrutés deviennent à leur tour des recruteurs. Le travail de syndicalisation doit s'organiser minutieusement et dans le secret car les employeurs n'hésitent pas à réprimer violemment l'action syndicale. Dans le sillage de la grande dépression et du *New Deal*, la loi Wagner de 1935 reconnaît finalement le fait syndical aux États-Unis, ce qui constitue un formidable encouragement à la syndicalisation. Mais le patronat reste hostile au mouvement ouvrier et ce sont toujours l'action clandestine et la confrontation directe avec l'employeur, en premier lieu par la grève, qui portent les campagnes de syndicalisation. L'historien Joshua Freeman a par exemple décrit comment les militants communistes ont implanté au cours des années 1930 le syndicalisme dans le métro new-yorkais en combinant les visites à domicile auprès des travailleurs et la structuration sur le lieu de travail d'un réseau de cellules clandestines inspiré du mouvement républicain irlandais (la main d'œuvre du secteur était à l'époque à prédominance irlandaise)¹³.

Saul Alinsky (1909-1972), considéré comme le premier théoricien du *community organizing*, a côtoyé cette histoire¹⁴ : ses efforts pour organiser le quartier déshérité de *Back of the Yards* à Chicago, en 1938-39, l'amènent à rencontrer les organisateurs du CIO qui œuvraient à la syndicalisation des abattoirs où travaillaient une bonne partie des habitants. Il a développé au contact des syndicalistes une conception militante du travail d'organisation, fondée sur la force du nombre et la valorisation du conflit. Son souci de formaliser, rationaliser et codifier des techniques militantes au service des plus démunis s'inscrit dans la continuité des écrits de *labor organizers*. Certaines des tactiques alinskiennes, comme la personnalisation systématique de « l'ennemi » ou le recrutement en face à face sont directement inspirées des méthodes du CIO. La figure même de l'*organizer*, militant formé et dévoué, n'est pas sans évoquer celle du « révolutionnaire professionnel » dont Lénine a théorisé le rôle. Mais s'il a flirté avec les communistes au tout début de son engagement, Alinsky s'en démarque très vite. Il proclame un radicalisme populiste ancré dans les valeurs libérales et individualistes de la société américaine, refusant toute « idéologie » au nom du « pragmatisme », à l'image de son « vieil ami et maître »¹⁵ John Lewis, le fondateur du CIO, auquel il consacra d'ailleurs une biographie¹⁶.

Ce qui fait la spécificité du modèle militant d'Alinsky par rapport au syndicalisme ouvrier, c'est qu'il articule les tactiques syndicales à la sociologie urbaine qu'il a étudiée à l'Université de Chicago¹⁷. Celle-ci lui offre le cadre d'action – il s'agit d'« organiser les citoyens dans la ville comme on organise les travailleurs dans l'usine »¹⁸ – et les techniques de l'enquête qualitative : s'immerger dans la vie d'un groupe pour en décrypter les relations sociales, identifier les leaders informels, développer des relations de confiance avec eux, recueillir leurs histoires personnelles sans porter de jugement... autant de moyens de connaître finement une communauté pour mieux l'organiser. Cette méthodologie de l'enquête nourrit par ailleurs une forme d'agnosticisme en matière politique qui justifie de conserver l'anglicisme « *organizing* », plutôt que de le traduire par « organisation » ou « militantisme ». En

¹¹ Né à l'origine au sein de l'AFL, le CIO s'en est autonomisé en 1935. Créé par John Lewis, dirigeant du syndicat des mineurs, il visait à organiser tous les travailleurs industrie par industrie, en faisant abstraction des différences de métiers et de qualifications. Le CIO et l'AFL se réunifièrent en 1955.

¹² S. Luebke, J. Luff, « Organizing: a Secret History », *Labor History*, vol. 44, n° 4, 2003, p. 421-432.

¹³ J. Freeman, *In Transit: The Transport Workers Union in New York City, 1933-1966*, Philadelphie, Temple University Press, 2001.

¹⁴ Saul Alinsky revient sur son parcours dans un entretien récemment retraduit et publié en français : *Entretien avec Saul Alinsky : Organisation communautaire et radicalité*, Rennes, Éditions du Commun, 2018. Pour un regard nuancé sur le personnage, voir C. Petitjean, « Saul Alinsky, mythes et réalité », *Contretemps.eu* (en ligne), 31 janvier 2018. Sur les différentes traditions militantes qui se réclament de l'héritage alinskien ou post-alinskien, voir R. Sen, *Stir it up: Lessons in Community Organizing and Advocacy*, San Francisco, Jossey-Bass, 2003.

¹⁵ Saul Alinsky, *Être radical : Manuel pragmatique pour radicaux réalistes*, Bruxelles, Éditions Aden, 2012 (1^e éd. US 1971), p. 193.

¹⁶ S. Alinsky, *John L. Lewis: an Unauthorized Biography*, New York, Putnam, 1949.

¹⁷ A. Roux, « *Community organizing* : une méthode "résolument américaine" ? Saul D. Alinsky et le mariage fécond de la sociologie urbaine et des tactiques syndicales », *Mouvements*, n°85, 2016, p. 53-64.

¹⁸ *Ibid.*, p. 55.

anglais, le suffixe *-ing* dénote l'idée de *processus* plus nettement que le terme, ambivalent en français, d'organisation. En outre, alors que le militantisme renvoie à l'action en faveur d'une cause, la notion d'*organizing* insiste plutôt sur l'idée que *l'action collective est la cause en soi*, en tant qu'elle permet aux citoyens de prendre conscience de leur pouvoir¹⁹. Les revendications permettant de cristalliser cette prise de conscience sont dans cette optique, sinon secondaires, du moins secondes : « les organisateurs professionnels se concentrent sur l'action de construire de la communauté et du pouvoir. Les litiges ne sont que des outils au service de ce processus de construction »²⁰.

Si Alinsky a toujours considéré les syndicats comme faisant partie, avec les Églises, des institutions majeures de la société civile à fédérer pour développer le pouvoir des citoyens, il n'était pas tendre avec les représentants syndicaux de son époque. C'est qu'au moment où le *community organizing* gagne en visibilité, entre les dates de publication des deux ouvrages les plus connus d'Alinsky, *Reveille for Radicals* (1946) et *Rules for Radicals* (1971)²¹, le syndicalisme états-unien connaît lui-même de profondes transformations. L'évolution de la législation et le contexte de la guerre froide ont conduit à l'expulsion des syndicalistes jugés trop proches des idées communistes et renforcé l'encadrement étatique des relations de travail. En s'ajustant au format que lui impose l'État, le syndicalisme s'institutionnalise sous la forme de *business unions* qui prospèrent en symbiose avec les grandes entreprises américaines. Les campagnes de syndicalisation reposent de plus en plus sur la reconnaissance tacite des employeurs, qui concèdent l'affiliation syndicale de leurs salariés au moment de négocier un contrat collectif avec un permanent syndical extérieur à l'entreprise. Les travailleurs peuvent ainsi se retrouver syndiqués malgré eux, parfois même sans le savoir. La figure héroïque du *labor organizer* est éclipsée par celle du *business agent*, négociateur professionnel qui représente les intérêts des salariés face à l'employeur. Et la réalité syndicale perçue par les travailleurs tend à se réduire à un ensemble de services garantis au contrat de travail, ceci d'autant plus que le recours à la grève est sévèrement limité pendant la durée du contrat collectif.

Au début des années 1970, Alinsky a des mots très durs contre ce type de syndicalisme, qu'il oppose au mouvement ouvrier de la première moitié du XXe siècle :

« Les organisateurs de syndicats ouvriers se révélèrent de médiocres organisateurs de communauté. Leur expérience était liée à un réseau de points fixes : demandes d'augmentation de salaires, retraites, congés ou autres conditions de travail, toutes revendications qui devaient entrer dans le cadre de contrats signés à dates fixes. Une fois les problèmes résolus et le contrat signé, ils attendaient le contrat suivant, qui ne viendrait que quelques années plus tard, en passant leur temps à tenir des réunions de revendications et à discuter des violations du contrat commises de part et d'autre. L'organisateur de masse est un animal différent, il n'est pas docile et obéissant. Il n'a ni calendrier fixe ni questions bien déterminées. [...] Quand les leaders syndicalistes parlent d'organiser les pauvres, leurs discours ont un fond de nostalgie ; ils regardent avec mélancolie les organisateurs du CIO d'autrefois, du temps de la grande dépression des années trente. Ces organisateurs de la classe ouvrière [...] étaient d'abord des activistes révolutionnaires de la classe moyenne pour qui le travail d'organisation du CIO n'était qu'une activité parmi bien d'autres. [...] Mais ils ne sont plus, et la seule ressemblance entre eux et les organisateurs des syndicats professionnels d'aujourd'hui est dans le nom. »²²

En plus de s'être fortement bureaucratisé, le courant dominant du syndicalisme états-unien campe dans les années 1960-70 sur des positions conservatrices, rechignant à intégrer les femmes et les Afro-Américains, soutenant la guerre du Vietnam, se désintéressant des franges les plus précaires du monde du travail... On comprend que dans le sillage du mouvement pour les droits civiques, le *community organizing* ait pu apparaître, aux yeux des militants progressistes, comme une alternative au syndicalisme ouvrier pour organiser les classes populaires sur une base multiraciale.

A côté d'initiatives ciblant des territoires ou des populations particulières (comme les allocataires de prestations sociales), la mouvance du *community organizing* est ainsi devenue le support d'une sorte de « syndicalisme informel » dans les secteurs où le droit syndical est soit juridiquement, soit pratiquement inapplicable : ouvriers agricoles, travailleurs journaliers intérimaires, travailleurs indépendants, allocataires du *workfare*, travailleurs à domicile, travailleurs clandestins... Dès les années 1960, la syndicalisation des ouvriers agricoles dans les vignes de Californie, portée par les *United Farm Workers*, est le résultat d'un travail militant combinant l'organisation des communautés mexicaine et philippine et la pression de l'opinion publique, grâce au boycott des raisins californiens.

¹⁹ A. Choudry J. Hanley, E. Shragge, eds., *Organize ! Building from the Local for Global Justice*, Oakland, PM Press, 2012.

²⁰ Mike Miller, « Alinsky for the Left : the Politics of Community organizing », *Dissent*, 5-1, 2010, p. 45 (je traduis).

²¹ Récemment traduits ou republiés en français sous les titres respectifs : *Radicaux, réveillez-vous !*, Paris, Le Passager clandestin, 2017 ; *Être radical...*, op. cit.

²² S. Alinsky, *Être radical...*, op. cit., p. 112-114.

Dans la décennie suivante émerge ACORN (*Association of Community Organizations for Reform Now*), un réseau national de *community organizing* qui lance le projet de créer des syndicats de travailleurs pauvres avec les *United Labor Unions* (ULU). Dans des villes comme Chicago, Detroit, Boston, Philadelphie et la Nouvelle Orléans, ACORN réussit, au début des années 1980, à créer des syndicats autonomes d'employés de fast food, d'aides à domicile ou encore d'ouvriers d'entretien – souvent composés de jeunes, de femmes et de Noirs ou d'immigrés *latinos* – à une époque où le mouvement syndical traditionnel se désintéresse largement de ces franges du salariat. La pérennisation des victoires des ULU passera cependant par leur affiliation, en 1984, à l'un des syndicats les plus attentifs à ces expériences, SEIU (*Service Employees International Union*, syndicat international des employés des services). Deux ans plus tard, SEIU lance l'initiative *Justice for Janitors*, rendue célèbre par le film de Ken Loach « *Bread and Roses* » (2000). Elle a permis la syndicalisation de travailleurs présumés inorganisable : les travailleurs immigrés, souvent clandestins, venus du Mexique ou d'Amérique centrale, employés pour l'entretien des *buildings* de Los Angeles. Ce résultat a découlé d'une campagne multidimensionnelle impliquant l'action directe des travailleurs, la mobilisation de leurs communautés d'origine ainsi que la pression médiatique et économique sur les entreprises donneuses d'ordre.

Face au néolibéralisme triomphant, alors que les procédures instituées s'avéraient de moins en moins efficaces, ces initiatives menées aux marges du syndicalisme ont progressivement fait leur chemin jusqu'au cœur de l'AFL-CIO. À la fin des années 1980, des militants issus de la mouvance du *community organizing* posent les bases d'un département dédié à la formation aux méthodes d'*organizing* et à leur diffusion dans les syndicats. Le président de l'époque du SEIU, John Sweeney, prend la tête d'une coalition qui renverse en 1995 la « vieille garde » syndicale et promeut un tournant stratégique et organisationnel²³. Sous le mot d'ordre « *Organizing for change, changing to organize* », il s'agit notamment d'inciter les syndicats à consacrer un tiers de leurs ressources au financement de politiques volontaristes de syndicalisation. La réappropriation syndicale de l'*organizing* ne s'est cependant pas faite sans heurts, ni résistances, conduisant notamment au départ de SEIU de l'AFL-CIO en 2005²⁴. Elle a en outre été largement percutée par l'histoire : les événements tragiques du 11 septembre 2001 et la crise financière de 2007-2008 ont stimulé une offensive réactionnaire dont la dernière expression fut l'élection de Donald Trump à la Maison Blanche. Dans un contexte de forte polarisation sociale et politique, les syndicats sensibilisés aux méthodes de l'*organizing* ont néanmoins fortement contribué, aux côtés de mouvements comme *Occupy Wall Street* et *Black Lives Matter*, à défendre l'actualité d'une politique de justice sociale. En organisant des campagnes offensives pour le droit syndical et le salaire minimum dans la grande distribution (avec le collectif « *OUR Walmart* ») et la restauration rapide (avec le mouvement « *Fight For Fifteen* », FFF), rythmées par des journées d'action et de grève²⁵, ils ont remis la question sociale en tête de l'agenda politique. C'est ce qu'ont manifesté tant la vague de législations augmentant le salaire minimum que l'irruption de Bernie Sanders et de candidats se revendiquant du socialisme dans la politique américaine. Si leurs résultats en matière de droit syndical sont pour le moment limités, ces campagnes ont souvent eu plus de succès sur le plan salarial : « Depuis 2012, près de 22 millions de salariés, dont une majorité de Noirs et d'Hispaniques, ont pu bénéficier d'une augmentation du salaire minimum par le biais de décrets, lois et conventions établis à différentes échelles (49 villes, six États et des dizaines d'entreprises) grâce à la campagne déclenchée par FFF.²⁶ » Elles commencent aussi à ébranler ces géants du capitalisme états-unien, tels Wal-Mart et Amazon qui ont récemment annoncé des mesures unilatérales en faveur de leurs employés²⁷.

Organisateur plutôt que développeur

²³ R. Fantasia, K. Voss, *Des Syndicats domestiqués, Répression patronale et résistance syndicale aux États-Unis*, Paris, Liber/Raisons d'Agir, 2003.

²⁴ Pour une synthèse de l'évolution du syndicalisme étatsunien au cours des vingt dernières années, voir D. Kesselman, C. Sauviat, « Les enjeux de la revitalisation syndicale face aux transformations de l'emploi et aux nouveaux mouvements sociaux », *Chronique internationale de l'IREs*, n°160, 2017, pp. 19-37.

²⁵ Sur Wal-Mart, voir les travaux de Mathieu Hocquelet, notamment : « *"Making Change at Walmart"* : le syndicalisme solidaire étatsunien au sein d'une multinationale des services », *Critique internationale*, vol. 64, n°3, 2014, p. 17-32. Sur la campagne *Fight for 15* dans le secteur des fast foods et à MacDonald's en particulier, voir les travaux de Vincent Pasquier (« *Lost in translation* : la délicate importation de la campagne *Fight for 15* en France », *Mouvements*, vol. 95, n°3, 2018, pp. 116-125).

²⁶ D. Kesselman, C. Sauviat, art. cité, p. 32.

²⁷ Amazon a annoncé à l'automne 2018 relever le salaire minimum à 15 dollars de l'heure, Wal-Mart se contentant d'une hausse plus modeste de 8 à 11 dollars.

Ayant regagné en légitimité dans le syndicalisme états-unien ces vingt dernières années, le modèle de l'*organizing* syndical a progressivement été mis en forme par des cadres syndicaux et des universitaires militants comme un produit d'exportation. Il s'est d'abord diffusé dans les pays anglophones, au Canada, en Australie, en Irlande, en Nouvelle-Zélande et au Royaume-Uni. Il a ensuite pénétré le syndicalisme d'Europe continentale, en Allemagne, aux Pays-Bas et ailleurs, mais avec des succès inégaux. Comparant les cas français et allemand, Adrien Thomas souligne ainsi la faible réceptivité des syndicats français à ce modèle²⁸. Il explique ces résistances par des facteurs organisationnels et culturels, évoquant notamment une défiance assez répandue des syndicalistes français à l'égard d'une rationalisation du travail de recrutement. C'est que, dans un champ syndical marqué par un important pluralisme, les méthodes de l'*organizing* ne peuvent pas être interprétées indépendamment des relations de concurrence qui opposent les syndicats entre eux. Or, la démarche volontariste de l'*organizing* semble faire écho à l'expérience des « développeurs » mise en œuvre par la CFDT dès les années 1980, ce qui suscite spontanément une certaine méfiance chez les militants qui s'opposent au style de syndicalisme incarné par cette confédération. Nombre de militants y voient une technique de « marchands de tapis »²⁹, le symbole d'une « managérialisation » du syndicalisme qui l'assimile aux pratiques patronales. Un retour sur l'histoire de la syndicalisation à la CFDT permettra cependant de constater en quoi cette politique de développement syndical se distingue de l'*organizing*³⁰.

Entre 1977 et 1988, la CFDT perd la moitié de ses adhérents, alors qu'elle avait connu une croissance régulière depuis sa naissance en 1964. C'est pour répondre à cette situation qu'est créé en 1984 une sorte de cellule de crise confédérale, le Groupe d'action pour la syndicalisation (GAPS). Les membres du GAPS dressent un diagnostic de la désyndicalisation qui met l'accent sur leurs propres responsabilités plutôt que sur des facteurs exogènes³¹. Ils insistent sur le fonctionnement défaillant des structures et la nécessité d'un renouvellement des pratiques syndicales. Ils déplorent une vision « aristocratique » et « idéologique » de l'engagement à laquelle correspond selon eux l'état de la CFDT d'alors : des « sections syndicales repliées sur un petit noyau d'élus qui ne prennent pas en compte les adhérents, des collectifs qui passent leur temps en réunion et ont des contacts irréguliers avec les salariés »³². Leur analyse débouche sur le lancement d'une politique volontariste de syndicalisation qui marquera l'entrée de la CFDT dans l'ère du « syndicalisme d'adhérents ». Grâce à cette politique de développement, la CFDT réussit à inverser la tendance en regagnant des syndiqués dès la fin des années 1980 et en maintenant tout au long de la décennie suivante un taux de croissance annuelle supérieur à 5%. Au début des années 2000, elle retrouve son niveau de 1976 autour des 750 000 syndiqués. La crise et les départs massifs occasionnés par le soutien confédéral à la réforme des retraites en 2003 ont mis un coup d'arrêt à la croissance régulière des syndiqués. La CFDT n'en est pas moins devenue la première centrale en termes d'adhérents au cours des années 1990. Sa politique de développement et d'implantation, notamment dans les PME du secteur privé, lui aura permis de dépasser la CGT lors de la mesure officielle de représentativité de 2017³³.

Certaines fédérations ont joué un rôle décisif dans cette politique³⁴, mais c'est l'impulsion confédérale qui a permis à la politique de développement de prendre forme. A partir de 1988, les animateurs du GAPS échangent avec les responsables des fédérations et unions régionales dans une session

²⁸ A. Thomas, « The transnational circulation of the "organizing model" and its reception in Germany and France », *European Journal of Industrial Relations*, 22(4), 2016, p. 317-333.

²⁹ Selon l'expression rapportée par Françoise Piotet dans son étude sur le rapport aux pratiques de syndicalisation dans la CGT. Cf. F. Piotet, « La CGT, une anarchie (plus ou moins) organisée ? », *Politix*, n° 85, 2009, pp. 9-30.

³⁰ Je m'appuie ici sur les recherches de Cécile Guillaume et Sophie Pochic : « La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ? », *Politix*, n°85, 2009, p. 31-56 ; « Les succès inégaux d'une politique volontariste de syndicalisation », in C. Guillaume, dir., *La CFDT : sociologie d'une conversion réformatrice*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2014, p. 69-90.

³¹ La désyndicalisation affecte l'ensemble des syndicats français dans les années 1980. Les chercheurs ont coutume de souligner l'importance de deux séries de facteurs, endogènes et exogènes (D. Andolfatto, D. Labbé, *Sociologie des syndicats*, Paris, La Découverte, 2011). Les facteurs exogènes renvoient aux conditions économiques, sociales et politiques : avec la désindustrialisation, l'essor du chômage de masse, le développement de formes d'emploi atypiques et la montée en puissance de nouvelles activités de services, les zones de force des syndicats se réduisent tandis que se développent des secteurs sans tradition syndicale où l'implantation est plus difficile (B. Giraud, K. Yon et S. Bérout, *Sociologie politique du syndicalisme*, Paris, Armand Colin, 2018).

³² Rapport du GAPS, décembre 1986, cité in C. Guillaume et S. Pochic, art. cité, p. 72.

³³ T. Haute, « Évolutions du paysage syndical et du salariat : analyse des élections aux comités d'entreprise (2009-2016) », *La Revue de l'Ires*, n° 94-95, 2018, p. 57-90.

³⁴ 50% de la croissance des effectifs est ainsi due à trois fédérations qui ont été parmi les plus investies dans cette politique : Intercro, Services et Santé sociaux.

annuelle de formation dédiée à cet enjeu. Dès 1989 est mis en place un fonds confédéral pour financer notamment des postes de permanents grâce à des « contrats de développement » qui sont passés avec les structures volontaires. Les façons de mener le développement ont cependant varié d'une fédération à l'autre. Dans certains cas, il s'agissait bien de missionner spécifiquement des militants sur cet objectif. En 1991, la fédération Interco (qui syndique principalement les salariés de la fonction publique territoriale) dispose ainsi de vingt-cinq développeurs spécialisés. Dans d'autres cas, il s'agit au contraire de diffuser le souci de la syndicalisation à l'ensemble des représentants syndicaux, comme à la fédération des métaux où le développement est pris en charge collectivement par les exécutifs locaux, en lien avec les problématiques revendicatives. Si l'existence d'une fonction spécialisée d'organisateur est au cœur du modèle de l'*organizing*, elle n'est donc pas systématique dans la politique de développement de la CFDT.

Autre différence de taille, la politique cédétiste s'inscrit dans un contexte d'institutionnalisation croissante du « dialogue social ». Les campagnes de développement s'appuient ainsi sur les ressources classiques du droit syndical (mandatement de salariés, élections des représentants du personnel, désignation de délégués syndicaux...) et ne s'émancipent que rarement du cadre de l'entreprise. *A contrario*, on a vu que les méthodes d'*organizing* visent précisément à interroger l'effet de ces routines institutionnelles sur l'action syndicale. Si la CFDT a toujours cultivé une identité de syndicat de transformation sociale, engagé sur les questions de société, ces valeurs sont présentes dans le discours syndical mais n'affectent pas les pratiques de syndicalisation. Loin de l'organisation des communautés, la syndicalisation reste centrée sur l'entreprise. Quand elle repose sur un travail préalable d'enquête, celui-ci dépasse rarement la question des attentes des salariés vis-à-vis de leur travail. Et même si le souci d'une représentativité qualitative existe – notamment en direction des femmes et des jeunes, des cadres ou des salariés des petites et moyennes entreprises –, la politique de développement de la CFDT valorise une définition experte du travail syndical qui s'avère socialement sélective³⁵. Or, un des enjeux de l'*organizing* est bien de renforcer l'organisation et le pouvoir des travailleur.ses qui cumulent les formes de domination, en raison de leurs identités assignées de genre ou de race et de leur position dans la division sociale du travail.

La politique cédétiste de développement a en outre été fortement influencée par la stratégie dite de recentrage³⁶. La CFDT a connu dans les années 1980 une évolution idéologique qui l'a vue abandonner les références au socialisme et à l'autogestion. Parallèlement, la syndicalisation est de plus en plus conçue en termes purement quantitatifs, « la dimension participative s'estompe alors que les visées de la syndicalisation se resserrent progressivement autour d'une visée d'efficacité, plus que d'émancipation, au service d'un syndicalisme d'entreprise »³⁷. Le « syndicalisme d'adhérents » se pose en s'opposant au syndicalisme de militants, renvoyé à un passé « gauchiste » stigmatisé ; accroître les effectifs devient une fin en soi. Perçu au prisme des luttes politiques internes, l'enjeu du développement a ainsi été délaissé par les opposants à la nouvelle ligne confédérale et souvent étiqueté comme une pratique « réformiste », dans les rangs de la CFDT comme au-delà.

Le témoignage de Marielle montre qu'il est possible d'envisager autrement l'enjeu de la syndicalisation en l'articulant à la pratique militante du syndicalisme d'action directe. Certes, des controverses existent aussi autour de l'*organizing*³⁸. Adrien Thomas pointe la « malléabilité » de la notion et montre que certains l'interprètent comme un ensemble de techniques rationalisées de recrutement parfaitement assimilables par les syndicats tels qu'ils sont³⁹. C'est aussi ce que décrit Émilien Julliard dans son étude de deux structures emblématiques du « renouveau syndical » aux États-Unis : il montre que la promotion d'un syndicalisme plus « mouvementiste » est allée de pair avec la diffusion de techniques managériales et d'outils de gestion visant à rationaliser les syndicats⁴⁰. Doit-on en déduire que l'*organizing* serait le faux-nez d'une entreprise de managérialisation des syndicats ? Il semble plus pertinent de distinguer le fait social de l'*organizing* et les différents usages qui peuvent en être faits. Car l'*organizing* désigne avant tout un processus d'objectivation des savoirs et savoir-faire syndicaux qui restent le plus souvent à l'état informel.

³⁵ C. Guillaume, S. Pochic : « La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ? », art. cité.

³⁶ N. Defaud, *La CFDT (1968-1995) : De l'autogestion au syndicalisme de proposition*, Paris, Presses de Sciences Po, 2009.

³⁷ C. Guillaume, S. Pochic, art. cité, p. 73.

³⁸ J. McAlevey, « The Crisis of New Labor and Alinsky's Legacy: Revisiting the Role of the Organic Grassroots Leaders in Building Powerful Organizations and Movements », *Politics & Society*, n° 43, 2015, p. 415-441.

³⁹ A. Thomas, art. cité.

⁴⁰ E. Julliard, *Réformer les syndicats. Une sociologie politique du syndicalisme états-unien des mouvements sociaux des années 1960 aux années 2010*, thèse de sociologie politique, Paris, EHESS, 2018.

Or, la formalisation des savoir-faire d'enquête, d'organisation et de mobilisation collective constitue un bon moyen de souligner la diversité des compétences nécessaires au travail syndical. À l'heure où les initiatives de « valorisation des acquis de l'expérience syndicale » font la part belle aux compétences de praticien du dialogue social, le témoignage de Marielle montre que le travail syndical ne se réduit pas à l'activité des professionnels du droit ou du dialogue social. Il invite à faire preuve de réflexivité sur les pratiques militantes et à s'interroger sur les moyens de les mutualiser. Au-delà des méthodes qui lui servent de boussole, son récit souligne l'intérêt de recueillir et faire circuler des histoires de luttes et de campagnes syndicales, de réussites et d'échecs. De manière peut-être plus fondamentale encore, l'*organizing* donne ses lettres de noblesse à ce qui relève habituellement du « sale boulot » militant⁴¹ : celui qui est répétitif, se joue dans les coulisses et reste à ce titre souvent inaperçu. Les pratiques de grenouillage, de mise en commun des colères ou de préparation à la négociation n'ont certes rien de révolutionnaire ou de radicalement nouveau. Mais elles sont souvent négligées car renvoyant plus à la « micropolitique⁴² » qu'à la grande théorie. Elles n'en sont pas moins cruciales pour la réussite des mobilisations sociales. C'est pourquoi ce témoignage est précieux : il décrit l'*organizing* en pratique, sans fards, avec ses réussites et ses échecs, ses limites aussi. Que des femmes comme Marielle soient en première ligne dans ce domaine attire en outre l'attention sur la division sexuelle du travail militant. La relation de confiance qui se noue entre l'organisatrice syndicale et ces travailleuses du nettoyage, la puissance évocatrice de cette rencontre et de ses effets tiennent sans doute aussi à cette analogie entre deux formes de travail invisible, celui des petites mains de la propreté et celui des petites mains du militantisme. Des activités également nécessaires au fonctionnement des entreprises comme des organisations militantes, mais qui restent souvent dans l'ombre des récits conjugués au masculin.

⁴¹ C. Petitjean, « "US career organizers": the making of professional community organizers in Chicago », *Revue française d'études américaines*, n°151, 2017, p. 23-35.

⁴² D. Vercauteren, *Micropolitiques des groupes : Pour une écologie des pratiques collectives*, Paris, Les Prairies ordinaires, 2011.