

Le renouvellement syndical en quête d'alternative : les ambivalences du recours à l'*union organizing* dans le secteur du nettoyage en France

Saphia DOUMENC¹

Cet article revient sur une expérimentation de développement syndical originale issue d'un partenariat entre un syndicat non représentatif, mais fortement implanté dans le secteur du nettoyage, et une association issue du *community organizing*. À travers une enquête empirique, ce travail revient sur l'intérêt qu'il y a pour les organisations syndicales à recourir à un acteur proposant des « solutions » clés en main et *a priori* efficaces pour susciter de nouvelles adhésions dans des secteurs fortement précarisés. Ce faisant, il révèle les décalages et les tensions suscités par les diverses traditions militantes et souligne l'existence d'une véritable concurrence sur le terrain des luttes syndicales des précaires en France.

This article reviews an original experiment in union development born out of a partnership between a non-representative union strongly established in the cleaning sector, and an association created through community organising. Through an empirical investigation, this work takes a new look at the advantages for trade unions in engaging with other organisations offering apparently effective turnkey solutions to attract new membership in highly precarious sectors. In doing so, it reveals the discrepancies and tensions aroused by the divergent activist traditions and underlines the existence of genuine competition in the arena of union solutions for precarious workers in France.

1. L'autrice tient à remercier Cristina Nizzoli, Arnaud Trenta et Julie Baudrillard pour leur précieuse relecture, ainsi que l'ensemble des membres du comité de rédaction de *La Revue de l'IRES*.

Saphia Doumenc est chercheuse à l'Ires.

La question de la syndicalisation dans les secteurs les plus précarisés suscite un intérêt renouvelé depuis plusieurs années dans le champ des relations professionnelles (Bérout, Bouffartigue, 2009 ; Barron *et al.*, 2011 ; Nizzoli, 2017). Les transformations du monde du travail, en particulier le développement des activités tertiaires et de la sous-traitance, ont éloigné une partie importante de la population active des syndicats de salarié-es (Giraud *et al.*, 2018 ; Gassier, Giraud, 2020). Il existe en effet des invariants favorisant l'adhésion et l'engagement syndical comme la stabilité de l'emploi, la taille importante de l'entreprise ou la présence préalable d'instances représentatives du personnel. Les secteurs les plus précaires tels que le nettoyage, l'hôtellerie ou encore la restauration cumulent l'absence de ces facteurs déterminants de la syndicalisation². Si, dans les années 1990, la plupart des recherches en sciences sociales ont vu dans la transformation du monde du travail le marqueur d'un inéluctable déclin du syndicalisme (Labbé, 1996), certains secteurs pourtant considérés comme éloignés du champ syndical continuent de constituer des terrains où se développent des sections syndicales parfois tout à fait dynamiques (Benquet, 2011 ; Bérout, 2013 ; Nizzoli, 2015 ; Doumenc, 2019). À ce titre, le secteur du nettoyage offre un observatoire idéal des reconfigurations des pratiques syndicales.

La préoccupation pour la re-syndicalisation à destination d'un public spécifique, les femmes, est la plus précoce en France à la CFDT puisqu'elle y est initiée dès les années 1980 (Guillaume, Pochic, 2014). La CGT se développe également dans les secteurs très féminisés de l'aide à domicile et du nettoyage³. L'union syndicale Solidaires cherche à s'implanter dans le secteur du nettoyage avec une forte présence dans le nettoyage des trains et des gares⁴. En effet, s'implanter dans le secteur du nettoyage permet en quelque sorte aux syndicats de susciter des adhésions auprès de populations non seulement précaires mais également minorisées en raison de leur genre et souvent de leur origine nationale. Toutefois, ces stratégies connaissent certaines limites au regard de leurs objectifs, les syndicats, porteurs de traditions et de mémoires sociales qui les dépassent parfois, tendant à reproduire certaines formes de domination et d'inégalité de représentation. Ainsi, les femmes, particulièrement les précaires, demeurent largement sous-représentées dans les centrales syndicales françaises⁵.

2. Plus généralement, cela concerne l'ensemble des secteurs impactés par l'émiettement des unités de travail, voire par le développement du travail pour des plateformes numériques, privilégiant les statuts de travailleurs « indépendants ».

3. En plus des luttes emblématiques des années 2010, la CGT-HPE a très récemment gagné un conflit après 22 mois de lutte, opposant des femmes de chambre à l'hôtel Ibis : G. Bernard, « Hôtel Ibis Batignolles : les clés d'une victoire historique pour les femmes de chambre », *Rapports de force*, 26 mai 2021, <https://bit.ly/3otugbP>.

4. En 2017, Sud-Rail a ainsi soutenu la grève des agentes et agents d'entretien de la gare Saint-Denis : « Île-de-France : fin de grève chez les salariés du nettoyage des gares », *Le Parisien*, 15 décembre 2017, <https://bit.ly/424JzoY>.

5. Ce constat vaut également pour d'autres pays occidentaux, notamment le Royaume-Uni (Guillaume, 2018).

Les recherches concernant la manière dont les syndicats français tentent de se frotter aux fractions les moins stabilisées et organisées du salariat sont assez récentes dans le champ académique en France en comparaison des pratiques, réflexions et théories développées dans les pays anglo-saxons depuis les années 1990 (Frege, Kelly, 2004). Il faut dire que les moyens mis en place par les syndicats anglo-saxons diffèrent largement de ceux déployés par les organisations syndicales françaises, dans un contexte juridique où les relations professionnelles se distinguent du modèle français : la grande faiblesse de la protection des travailleurs et des travailleuses par le droit rend presque vitale la présence d'un syndicat dans l'entreprise. Les syndicats nord-américains ont donc davantage investi ces politiques de « revitalisation » du syndicalisme et l'on assiste au développement d'un nouveau type d'organisation syndicale que l'on appelle l'*union organizing*.

L'*union organizing* peut être défini comme un projet d'émancipation des travailleurs et travailleuses des classes populaires basé sur des réseaux de solidarités professionnels et extra-professionnels (communautaires, de quartier, familiaux, etc.). Ce syndicalisme de mouvement social et d'action directe s'organise principalement autour de campagnes d'entreprise ciblées en mettant en place de nouvelles alliances et structures chargées d'organiser les précaires (Voss, 2010 ; Chauvin, 2016). Dans ce modèle, le travail des salarié-es en charge de l'organisation des précaires, les *organizers*, est essentiel. Leur but consiste à produire des *leaders* au sein des entreprises en mettant en œuvre des actions concrètes à portée immédiate et facilement « gagnables ». Pour les défenseurs de ce renouveau syndical, l'importation de ce modèle n'est rendue possible que par la mise en place d'une méthodologie par campagnes d'entreprise et l'adoption de répertoires d'action mettant l'accent sur la recherche d'alliés extra-professionnels (Thomas, 2016). Trois niveaux de développement structurent cette stratégie de revitalisation : une stratégie « impulsée par le “haut” », à travers des campagnes spécifiquement ciblées, un ancrage plus localisé et enfin un développement « en dehors des syndicats » (Nizzoli, 2017).

Les enjeux autour de l'adhésion syndicale (nombre et profil des cotisantes et cotisants) sont particulièrement prégnants dans le monde syndical anglo-saxon tant ils structurent l'existence des organisations, garantissent leur légitimité et assurent leurs moyens financiers. Le contexte français est très différent : la représentativité syndicale est attestée par les résultats des élections professionnelles, mais les électeurs et électrices peuvent voter sans adhérer à une organisation syndicale. Ce système ne semble pas favoriser le développement de campagnes de syndicalisation spécifiquement destinées aux salarié-es parmi les plus précarisé-es du monde du travail ; pourtant, on assiste depuis quelques années à l'importation des théories et pratiques de l'*union organizing* par des universitaires et des militantes et militants. Mais malgré la place relativement importante que les réseaux académiques ont tendance à leur accorder, et qui les légitime, les initiatives d'*organizing* demeurent relativement sporadiques en France.

Cet article se propose de rendre compte d'une expérience d'*union organizing* dans le secteur du nettoyage, afin d'approfondir la question de la syndicalisation des fractions les plus précaires du monde du travail en France. Elle a été déployée à Lyon en 2016-2017 au sein d'un syndicat non représentatif au niveau de la branche de la propreté. La nouveauté de cette expérimentation, à laquelle cet article espère apporter des éléments de compréhension, réside dans la spécialisation assumée d'une organisation, que nous appellerons Global-U, mandatée par un syndicat, la Confédération ouvrière française (Cof)⁶, pour « aller chercher » des adhérentes et adhérents et lui donner des outils clé en main pour tenter de redynamiser les adhésions.

Ce travail repose sur une enquête de terrain réalisée entre 2016 et 2021 auprès d'un syndicat spécialisé dans la défense des salarié-es du nettoyage, la Cof (encadré 1). L'enquête, conduite dans deux villes, Lyon et Marseille, révèle rapidement une différence en termes de vitalité syndicale⁷. Alors qu'à Marseille les adhérentes et adhérents du nettoyage multiplient les mobilisations et les victoires syndicales, l'antenne lyonnaise peine à insuffler de véritables dynamiques collectives. En juillet 2016, le salarié responsable des permanences juridiques et syndicales est mis en arrêt de travail pour *burn out*, puis démissionne de ses fonctions. Ce départ soudain fragilise la structure et son développement puisqu'aucune transition n'a pu être mise en place, alors même que 2016 est la pire année que le syndicat ait connue en termes de nombre d'adhésions. Il suscite également un sentiment d'amertume de la part des équipes militantes syndicales car plusieurs adhérents du nettoyage et du bâtiment de la Cof rejoignent cet ancien responsable dans une autre organisation syndicale où il occupe désormais un poste de permanent⁸. C'est dans ce contexte difficile qu'est entrepris un partenariat avec une association issue du *community organizing* en vue de redynamiser la Cof dans le secteur du nettoyage à Lyon. L'objectif premier consiste à déléguer l'une des activités pourtant centrales du travail militant : la recherche de nouvelles adhésions.

L'objectif de cet article est d'analyser les enjeux et les tensions de la revitalisation syndicale en milieu professionnel précaire à travers l'*union organizing*. Plus largement, il vise à interroger les conditions de possibilité du renouvellement syndical en France. Si plusieurs éléments permettent de comprendre l'intérêt des organisations syndicales à se tourner vers les stratégies de renouvellement proposées par l'*union organizing* (I), nous verrons que l'importation de méthodes très spécifiques, parfois en contradiction avec ce que propose le syndicalisme, peut susciter certaines tensions (II). Cet article montre

6. Pour des raisons de confidentialité, le choix a été fait d'anonymiser le syndicat étudié ainsi que l'organisation en charge de développer la campagne d'*union organizing*.

7. Sur cette même enquête et pour une analyse localisée de la syndicalisation, voir Doumenc (2021).

8. Nous reviendrons plus loin sur la manière dont ces questions de revitalisation syndicale soulèvent voire suscitent des formes de concurrence syndicale.

Encadré 1 - Méthodologie de l'enquête

Cette contribution est issue d'un travail de thèse en science politique, elle s'appuie sur les matériaux construits lors d'une observation participante au sein du local syndical étudié ainsi que d'une enquête ethnographique conduite auprès de salariées du nettoyage à Lyon et à Marseille sur diverses scènes sociales (domestiques, familiales, professionnelles, mobilisations, etc.) entre 2016 et 2021. En septembre 2016, j'ai été recrutée à temps partiel pour une durée de six mois par le syndicat étudié en qualité de « chargée de développement ». Ce recrutement a constitué une opportunité pour me former et me socialiser aux permanences syndicales et juridiques, mais également pour « recruter » de futures enquêtées. C'est ainsi qu'à Lyon, 21 salariées du nettoyage ont été interviewées à intervalles réguliers pendant une période de trois ans. De nombreuses rencontres informelles ont enrichi les matériaux issus des entretiens réalisés et répétés dans le temps (une trentaine pour Lyon). Ce terrain lyonnais a été doublé d'un second terrain marseillais dont il ne sera pas fait mention dans cet article mais qui a permis de nourrir les réflexions présentées ici. Par ailleurs, les salarié·es embauché·es par le syndicat ainsi que la salariée de l'association ont été rencontré·es dans le cadre d'entretiens enregistrés à plusieurs reprises. L'objectif de la recherche doctorale était de comprendre les ressorts sociaux de l'engagement syndical de travailleurs et travailleuses situé·es aux marges du salariat. Le secteur du nettoyage a été sélectionné en raison de la récurrence de certains conflits sociaux pourtant toujours régulièrement qualifiés de mobilisations « improbables ». Notre recherche visait à saisir comment elles étaient rendues possibles.

enfin ce que cette initiative révèle des diverses stratégies de syndicalisation à l'égard des travailleurs et travailleuses précaires (III).

I. Comprendre l'intérêt pour l'*union organizing*

À l'automne 2016, la Cof se lance dans une campagne de syndicalisation à destination des femmes de chambre de la région lyonnaise dans l'espoir de relancer une dynamique largement affaiblie, nous l'avons vu, par le départ de l'ancien salarié en charge des permanences. La rencontre avec l'association spécialisée dans les campagnes inspirées du modèle de l'*union organizing*, Global-U, apparaît comme une opportunité pour le syndicat (I.1). La campagne de syndicalisation, qui se met en place dès le mois de septembre 2016, poursuit un protocole et une méthodologie très cadrés empruntant certaines pratiques du marketing à l'origine des premières divergences entre les structures étudiées (I.2).

1.1. Recourir à l'union organizing : la promesse de résultats efficaces

Global-U a été créé en 2010 par une « bande de copains qui se demandaient un peu comment faire pour changer le monde⁹ ». Cette « bande de copains » est constituée de jeunes diplômé-es issu-es des classes moyennes (au moment de l'enquête, sur les cinq membres permanents, deux étaient inscrits en doctorat, les trois autres ont un niveau Master), dont une partie a milité à l'Union nationale des étudiants de France (Unef). Dans un article consacré à cette jeune association, Karel Yon la définit comme étant « une association à but non lucratif. Ne se voulant ni un syndicat, ni une ONG, [elle] apparaît comme une organisation hybride qui combine certains traits associés aux nouvelles formes de militantisme avec les ambitions du mouvement syndical traditionnel ». L'auteur remarque que « le terme [capitalisme] n'apparaît pas dans la communication du groupe » (Yon, 2018:233). Si pendant ses premières années l'association est animée en grande partie par des bénévoles – d'ailleurs, le terme militant n'est pas employé –, c'est seulement en 2015 que des membres deviennent salarié-es. Nous n'évoquerons ici qu'un seul volet du travail de l'association, celui axé sur l'action de syndicalisation en France, mais cette association se donne également pour mission de créer des passerelles entre les différents pays. Selon Lucile, la salariée de l'association chargée de cette campagne de syndicalisation à Lyon, Global-U a pour vocation entre autres de « redonner du pouvoir aux organisations [syndicales] en relançant des organisations de base, massives et en retournant vers les gens, vers les lieux de travail, pour arriver à avoir le plus de gens syndiqués¹⁰ ». Partant du constat d'une difficile syndicalisation, voire de l'existence de « déserts syndicaux » dans certains secteurs parmi les plus précaires, l'association entend précisément accélérer ce développement syndical. Lucile explique :

« On est allé démarcher pas mal de syndicats pour savoir quels étaient leurs besoins (...) Il y avait le double enjeu : 1) de renforcer notre lien avec les syndicats et 2) d'avoir des terrains de formation pour les organisateurs. C'est comme cela qu'on s'est dit qu'il fallait avoir des terrains de syndicalisation dans les organisations en France. (...) Aucun syndicat [ne] nous a fait confiance comme eux [le syndicat étudié] sur de la syndicalisation¹¹. »

En effet, conscients de la situation du syndicat lyonnais, les membres du bureau confédéral du syndicat étudié estiment pertinent d'essayer de nouvelles méthodes. En 2016, à l'occasion d'une action militante portée par Global-U devant un McDonald's parisien, Michel¹² et Lucile font connaissance. Les deux protagonistes ne livrent pas la même version de leur rencontre. Selon Michel :

9. Entretien de l'autrice avec Lucile, salariée de l'association en charge de la campagne de syndicalisation à Lyon, 16 février 2018.

10. Entretien de l'autrice avec Lucile, précité.

11. Entretien de l'autrice avec Lucile, précité.

12. 67 ans, juriste et membre du bureau confédéral de la Cof.

« Durant le premier semestre 2016, il y a Lucile qui m'a appelé en me disant : "Voilà, j'aimerais qu'on se rencontre, on aimerait faire quelque chose avec vous [le syndicat] dans le nettoyage." Et c'était à l'époque où on se posait la question de comment gérer la situation que nous avions à Lyon. Donc nous sommes convenus de réfléchir à un éventuel partenariat qui s'est mis en place en septembre 2016. Donc un contrat, pas commercial, mais de partenariat : nous, on mettait une infrastructure en place et Global-U nous apportait son expérience du développement¹³. »

Dans la version de Lucile, c'est Michel qui aurait proposé l'idée d'un partenariat :

« À la base, [j'avais rencontré Michel] pour qu'il partage un peu son expérience, que je comprenne un petit peu mieux ce syndicat, comment ils avaient fait, ce qu'ils avaient fait, etc. Et quand on a pris le café, il m'a demandé ce qu'était Global-U, ce que faisait Global-U (...); je lui ai raconté un peu et on s'est dit au revoir là-dessus. Et deux mois après... il m'appelle et me dit : "J'ai réfléchi un peu, on pourrait peut-être faire des choses ensemble. (...) Nous, on a un syndicat faible à Toulouse, est-ce que vous pouvez vous lancer sur une dynamique là-bas ?" Donc, ça a été Toulouse au début, puis ça a été Grenoble. Mais nous, à ce moment-là, avec l'Alliance citoyenne – vu que l'Alliance citoyenne avait déjà porté des trucs sur le travail –, on ne voulait pas se retrouver en concurrence avec eux. Donc voilà, c'est comme cela qu'on s'est retrouvé sur Lyon¹⁴. »

Plusieurs éléments émergent de cet extrait d'entretien. D'une part, le fait que Global-U est une organisation très proche de l'Alliance citoyenne¹⁵. D'autre part, clairvoyante, Lucile mentionne une éventuelle « concurrence » entre les différentes organisations militantes. Nous reviendrons plus avant sur ce point. Que l'idée d'un partenariat ait germé d'abord dans l'esprit de Michel ou dans celui de Lucile n'a en réalité pas beaucoup d'importance : ce qui compte, c'est qu'un contrat a été conclu en septembre 2016. Ce contrat de six mois, qui a été renouvelé une fois, entérine une collaboration originale et peu voire pas expérimentée auparavant, entre un syndicat et une autre organisation en vue de déléguer le cœur de l'activité militante : recruter de nouveaux et de nouvelles adhérentes. La convention indique :

« Global-U propose son expertise et sa force de travail au service du développement des adhésions du syndicat à travers une intervention comprenant : 1) La poursuite de la campagne d'adhésion ; 2) Animation des événements/temps collectifs ; 3) Accompagnement stratégique ; 4) Prospection dans d'autres secteurs. »

13. Entretien de l'autrice avec Michel, Cof, 17 décembre 2017.

14. Entretien de l'autrice avec Lucile, précité.

15. Cette association regroupe des citoyennes et citoyens pour la plupart issues de classes populaires, se battant contre les « injustices sociales », « toutes les concentrations de pouvoir », etc. Elle est particulièrement présente à Grenoble, où elle a été créée. Les membres fondateurs de l'Alliance citoyenne sont les mêmes que ceux de Global-U.

Bien que Michel précise qu'il s'agisse d'un contrat « pas commercial, mais de partenariat », force est de constater que le syndicat étudié sous-traite en région lyonnaise son développement syndical à une association se présentant de son côté comme un acteur spécialisé en la matière. Ce partenariat illustre ainsi le défi que constitue le renouvellement syndical du salariat précaire pour les organisations syndicales. Le besoin de recourir à un acteur spécifique proposant des outils clé en main sur la question du renouvellement syndical révèle un problème structurel auquel toutes les organisations syndicales font face : le manque de militantes et militants susceptibles de prendre en charge ce travail de « recrutement ».

On peut à ce stade également faire l'hypothèse que le recours à cette forme de délégation est une nécessité d'autant plus grande pour les petits syndicats qui, cherchant à se distinguer des organisations syndicales de plus grande audience, misent davantage sur des publics spécifiques et en marge des autres organisations. En effet, en renforçant leur position sur le plan de la présence militante dans des secteurs d'ordinaire délaissés par les organisations syndicales, les plus petits syndicats tel que celui étudié ici espèrent gagner en légitimité sur le terrain. D'autres organisations syndicales représentatives au niveau national ont en effet également été sollicitées par l'association Global-U sans que cela n'ait donné lieu à un partenariat aussi formalisé.

Avant de présenter précisément les points d'achoppement entre les différentes visions du militantisme des deux organisations étudiées, il convient d'analyser le protocole méthodologique proposé et mis en place par l'association.

1.2. La critique d'un « *modus operandi* » générique et systématique

Global-U s'inspire des méthodes développées par Saul Alinsky¹⁶ et de celles issues de l'éducation populaire. En France, cette association se veut l'ambassadrice du modèle outre-Atlantique de l'*union organizing* tel que formulé par Adrien Thomas (2011:131) :

« Contrecarrer les pertes d'adhérents par des activités volontaristes de syndicalisation focalisées sur des groupes peu syndiqués et éventuellement marginalisés sur le marché de l'emploi (femmes, immigrés, travailleurs faiblement qualifiés) et sur des secteurs à faible densité syndicale. »

Les méthodes proposées par Global-U, articulées en protocole générique, se révèlent particulièrement rationalisées. Les membres de l'association, tantôt « bénévoles », tantôt salarié-es, selon les ressources financières de la structure, optent pour une approche acquise à la notion d'*efficacité* de l'action militante. Lucile explique à propos de leurs

16. Saul Alinsky (1901-1972) est considéré comme le père du *community organizing*. Formé à la sociologie, ce militant a consacré de nombreux écrits à proposer une sorte de manuel recensant les méthodes et actions d'*organizing*. Il s'agit notamment des deux ouvrages devenus classiques *Reveille for Radicals*, Chicago, University of Chicago Press, 1946 et *Rules for Radicals* New York, Random House, 1971.

méthodes de développement : « On a un côté très pragmatique, comme Alinsky : il ne veut pas perdre de temps, il cherche des victoires concrètes, c'est ça qui donne aux gens envie de se tourner vers le collectif. » Différentes étapes de développement sont clairement établies. Celles-ci sont presque mécaniques. L'association en distingue cinq : 1) La masse ; 2) L'adhésion ; 3) La base ; 4) La victoire ; 5) Le développement¹⁷. Lucile résume : « Tu vois, en gros, sur 100 personnes rencontrées, il y en a 30-40 qui vont être d'accord pour échanger et avoir un rendez-vous, puis y'en a 10 qui vont cotiser et y'en a une sur ces 10 qui sera un *leader*. »

Et de fait, cette *organizer* (développeuse) ne « perd pas de temps ». Toutes les semaines, de septembre 2016 à octobre 2017, elle arpente les parvis des hôtels dans le but de « recruter » des adhérentes et adhérents, et de répondre à l'étape 1 : « collecter des contacts et identifier des opportunités d'organisation ¹⁸ ». Pour cela, Lucile a préparé un discours à l'avance : « un RAP ». Dans le livre *Balayons les abus. Organisation syndicale dans le nettoyage*, publié par l'association à la suite de cette expérience, on trouve une définition de ce RAP : « Le RAP est le terme donné au déroulé type qui vise à convaincre une salariée d'adhérer au Syndicat. Le RAP est utilisé en version raccourcie lors des «grenouillages¹⁹» et détaillée lors des tête-à-tête et réunions » (Benchehboune, 2020:14). L'objectif premier de ces rencontres est d'« avoir un numéro de téléphone²⁰ ». Une partie non négligeable du temps de travail de la développeuse consiste à rappeler ensuite les personnes rencontrées sur les lieux de travail pour négocier avec elles la prise de rendez-vous. La pratique de ces séances de « *phoning* », répétée et systématique, donne aux salarié-es du syndicat l'impression d'adopter une posture trop intrusive sur le plan personnel. Une salariée en charge du développement syndical recrutée au printemps 2017 qualifie cette pratique – qu'elle ne réalise elle-même pas, mais observe chez Lucile – de gênante tant elle donne l'impression d'opérer une politique de démarchage téléphonique comparables à de nombreuses actions marketing²¹. Après avoir appelé les personnes qui ont laissé leur numéro, la deuxième étape est celle des prises de rendez-vous individuels avec les salarié-es repéré-es sur les lieux de travail, si possible chez les personnes directement. Ces rendez-vous sont l'occasion pour Lucile « d'identifier les colères ²² », de présenter le syndicat et d'y faire adhérer les personnes. La systématisation

17. Selon un document de travail interne à l'association intitulé : « Modus operandi ».

18. *Ibid.*

19. Terme indigène évoquant les visites de l'organisateur ou de l'organisatrice sur les lieux de travail.

20. Selon un document de travail interne à l'association intitulé : « RAP Grenouillage devant les hôtels ».

21. Ces pratiques ne sont pas sans rappeler l'importation de techniques du marketing dans certaines ONG étudiée par Sylvain Lefèvre (2007).

22. Selon un document de travail interne à l'association intitulé « Modus operandi ». Cette opération ressemble à une sorte d'étude de marché.

de ces prises de contact est telle que dans l'ouvrage consacré à cette expérimentation, une section est intitulée « respecter les étapes du RAP ». En voici un extrait :

« Les rendez-vous ont lieu généralement au domicile des gens pour que la salariée se sente en sécurité, à l'aise pour discuter des problèmes. Là, il y a un vrai échange entre l'organisatrice et la salariée, basé sur un RAP en tête-à-tête avec des étapes à respecter scrupuleusement : l'une et l'autre vont se livrer, raconter leurs histoires. [L'organisatrice] raconte [son] histoire à [elle], pourquoi [elle fait] ce que [qu'elle fait], ce qui [la] motive, pourquoi [elle] y croi[t]. [Elle] raconte aussi ce [qu'elle a] vu dans d'autres hôtels pour faciliter la projection dans un collectif. La salariée raconte aussi son histoire. Ça permet de créer un lien de confiance, pour qu'ensuite on puisse construire quelque chose. C'est aussi à ce moment-là qu'on prend le temps de regarder les fiches de paie, qu'on identifie les problèmes, les responsables et ce qui pourrait être fait pour changer les choses. Poser des questions. Surtout, ne jamais rien affirmer. La plus grande experte de ce métier est celle qui le fait. [Nous, on] ne sai[t] rien. » (Bencheboune, 2020:27)

Ce passage apporte un éclairage sur un des points de tension entre le syndicat et l'association. Le sujet des rencontres à domicile a été une question particulièrement vive durant la période de l'alliance entre les deux organisations. Les membres du syndicat ne comprenaient pas en quoi le fait que la développeuse se déplace chez les gens les inciterait à se mobiliser : « Si les salariées ne font pas l'effort de venir au syndicat la première fois, c'est pas la peine de croire qu'elles viendront ensuite pour les AG, les manifs et les temps collectifs », exprime à cet égard Anouck, juriste au sein du syndicat marseillais. Cette critique est partagée par l'ensemble des salarié-es de la Cof au niveau local et national.

La troisième étape consiste à créer des groupes en mettant en place des réunions, encore une fois, n'ayant pas nécessairement lieu au local syndical. Certaines réunions ont ainsi pu se tenir dans des cafés, sur des sites de travail ou encore, dans des espaces publics. L'avant-dernière étape est la « recherche d'allié-es » en vue d'actions et donc de potentielles victoires. Ce point est extrêmement important pour l'animatrice de Global-U : il est d'autant plus crucial que les actions portées par la salariée n'ont souvent été rendues possibles que grâce au renfort de soutiens extérieurs, largement issus des milieux militants traditionnels.

D'une certaine manière, ce nouvel acteur associatif issu de l'*union organizing* joue un rôle d'intermédiaire dans le champ syndical. Cette forme d'externalisation du travail de revitalisation syndicale n'est pas sans générer de contradictions comme la mise en œuvre de nouveaux outils issus du marketing pour recruter des adhérentes et adhérents. Ces différents points de tension constituent les prémices de divergences entre les deux organisations.

II. Des tensions inévitables entre deux mondes militants ?

Les dissensions entre les deux structures atteignent leur paroxysme suite à l'organisation de plusieurs actions initiées par Global-U sur Lyon à l'hiver 2016-2017. Ces tensions se cristallisent sur trois points : la nature et le déroulé des mobilisations collectives d'abord (II.1), le rôle prépondérant assumé par la développeuse ensuite (II.2), et enfin, la question des lieux sur lesquels se construisent les relations syndicales (II.3). Plus largement, les points de désaccord entre les deux organisations révèlent les enjeux suscités par la question du renouvellement des bases militantes, en particulier des plus précaires.

II.1. Un répertoire d'action éloigné des conflits du travail traditionnels

C'est à la suite de la tenue de deux actions organisées conjointement par le syndicat et Global-U que les premiers clivages apparaissent au grand jour. Durant la période du partenariat, il était convenu que Lucile organise les actions collectives du secteur du nettoyage au sein du syndicat. Quelques semaines après son arrivée, elle a déjà réussi à rencontrer un certain nombre de femmes de ménage, dont Aminata²³, membre du syndicat depuis plusieurs années mais qui s'en est éloignée depuis quelque temps. Aminata est employée en tant qu'agente d'entretien sur le site de la Part-Dieu, le plus grand centre commercial de Lyon. Avec ses collègues, parmi lesquelles Valérie²⁴, elles déplorent leurs conditions de travail. Lucile parvient à organiser des réunions au local avec quelques salariées du site et entame l'organisation d'une action de protestation. Le samedi 15 octobre 2016, les toilettes du rez-de-chaussée sont ainsi bloquées pendant plus d'une heure par une cinquantaine de personnes²⁵.

Dans le milieu syndical et militant lyonnais, cette action a surpris pour au moins deux raisons. Tout d'abord, le tract, largement diffusé dans les réseaux militants locaux, ne fait mention d'aucune organisation syndicale. Le seul contact identifiable est l'adresse électronique professionnelle de Lucile, faisant ainsi apparaître Global-U dans le texte. Pour les soutiens extérieurs, il semble donc s'agir d'une action non syndicale portée par cette association. Ce document diffère sensiblement des tracts « classiques » édités par les syndicats, et ressemble à une brochure commerciale ; d'ailleurs, Lucile a veillé à faire correspondre sa mise en page avec la charte graphique du centre commercial. Une photographie du hall principal de ce haut-lieu de la consommation, d'ordinaire mise en avant dans les prospectus publicitaires, figure comme unique image de ce tract,

23. Femme de ménage, 49 ans, franco-sénégalaise.

24. Femme de ménage, 42 ans, française.

25. L. Tanca, « À la Part-Dieu, les femmes de ménage des toilettes "n'en peuvent plus" », *Rue89*, 18 octobre 2016, <https://www.rue89lyon.fr/2016/10/18/femmes-de-menage-samsic-part-dieu/>.

à défaut de l'inscription traditionnelle du logo de l'organisation porteuse de la mobilisation. Notons également dans ce document une invitation à un mode d'action propre aux stratégies d'*organizing* : la pratique du *shaming*. Dans une enquête consacrée à des travailleurs journaliers à Chicago, Sébastien Chauvin détaille une campagne de *shaming* qu'il mentionne comme faisant partie d'une palette de stratégies extra-syndicales (Chauvin, 2007:540 *et al.*). Cette pratique consiste à mobiliser non seulement les salarié-es et d'éventuels soutiens, mais également à solliciter le soutien direct des consommateurs et consommatrices. L'enjeu étant de les rallier à cette entreprise éthique visant à jeter l'opprobre sur un « ennemi identifié », nommément désigné dans le tract. Pour cela, l'action doit avoir lieu dans un endroit stratégique du point de vue de la présence du public : ici, les toilettes du rez-de-chaussée du centre commercial, où l'affluence se fait particulièrement forte, d'autant plus que l'action se déroule un samedi. Mais cette action doit également comporter une dimension spectaculaire censée faciliter sa médiatisation et son succès. Ainsi, ce jour-là, lors de cet événement baptisé « *shit-in* », Lucile a acheté – aux frais du syndicat – plusieurs dizaines de couches pour adultes. L'ensemble des allié-es devait enfiler cette couche par-dessus son pantalon, afin de dénoncer le manque de main-d'œuvre qui obligeait la clientèle à avoir recours à ce type de protection. En réalité, cette loufoquerie n'a pas été suivie par les soutiens présents (syndicalistes aguerris d'autres organisations syndicales, militants libertaires ou encore jeunes communistes...), peu enclins à se mettre en scène.

La seconde étrangeté de cette action collective réside dans la modalité concrète du conflit. Parmi les douze salariées employées par la société de nettoyage, six sont adhérentes à la Cof. Néanmoins, aucune salariée n'a souhaité se mettre en grève le jour de la mobilisation, ce qui en dit long sur les craintes de répression syndicale dans ce secteur. Seules deux salariées, Aminata et Valérie, qui travaillaient ce jour-là le matin, ont assisté à l'action collective sur leur temps de repos. Cette protestation est donc portée exclusivement par la petite cinquantaine de militantes et militants issu-es de syndicats divers ou d'organisations politiques : il ne s'agit pas d'une conflictualité au travail classique opposant des salarié-es à leur employeur, mais d'une action de soutien. Ce point constitue l'autre source de divergences ayant contribué à mettre fin au partenariat : à la suite de cette première action, les membres du syndicat rappellent à Global-U l'importance de mobiliser les principales concernées – les salariées du nettoyage – et de visibiliser davantage le syndicat. Néanmoins, à deux jours du réveillon de Noël, la deuxième journée d'action organisée sur le site de la Part-Dieu se déroule selon les mêmes procédés. Chacune des organisations est convaincue de l'efficacité de son propre répertoire d'actions et n'entend pas le modifier durant la tenue de ce partenariat, ce qui témoigne d'une certaine difficulté à renouveler les répertoires d'action. La place accordée à l'*organizer*, ici à Lucile, a suscité un certain nombre de réticences au sein du syndicat et constitue un autre point de tension entre les deux structures.

II.2. La figure controversée de l'organizer

Le modèle de l'*organizing* repose en grande partie sur le travail de ce que l'on appelle les *organizers*, ou développeurs²⁶. À l'instar de ce qu'a entrepris Lucile dans le cadre du partenariat, les *organizers* ont pour but de développer et de pérenniser des groupes mobilisés à travers l'élaboration d'actions collectives et l'identification de *leaders*. À la suite de l'action de protestation sur le site de la Part-Dieu, Lucile attend des deux salariées présentes sur place (Aminata et Valérie) qu'elles s'approprient ce rôle de *leader* : or cette appropriation des méthodes de l'*union organizing* est loin d'aller de soi pour ces salariées. Les militantes et militants de Global-U s'appuient en effet sur une théorie *charismatique* de l'action collective, et souhaitent faire des salarié-es rencontré-es de véritables *leaders*, en exerçant une sorte de passation de ce pouvoir charismatique. Mais Lucile possède un vrai savoir-faire professionnel, et son aplomb et son charisme sont notables. Elle a préparé des reprises de chansons en ciblant les paroles sur le directeur de la société de nettoyage, qu'elle distribue aux participantes et participants et entonne lors de l'action de la Part-Dieu.

« [Sur l'air de la mère Michel] C'est les salariées qui ont perdu leurs droits. Qui interpellent [société de nettoyage] qui le leur rendra. C'est Mme [la responsable] qui leur a répondu. Ne vous inquiétez pas vos droits n'ont pas perdus ! » ou encore, « [Sur l'air d'Allez venez Milord] Allez venez chanter. Vigiles, clients, passants. Si seulement vous saviez. C'que [société de nettoyage] se permet. Du ménager à user. Ces femmes épuisées. Aujourd'hui c'est assez. »

Déterminée à interpeler les gens qui passent, Lucile se lance, cependant ni Aminata ni Valérie n'osent chanter si fort et devant tant de monde. Seul-es quelques militantes et militants, plus habitué-es à parler en public, se prêtent au jeu²⁷.

En effet, espérer que les salariées s'approprient ce qu'elle a mis des années à construire à travers ses différentes expériences militantes et professionnelles peut paraître illusoire au regard des dominations que ces femmes de ménage ont par ailleurs intégrées. Lucile est une femme blanche, jeune, diplômée de grande école, bien loin de ce que sont socialement la majorité des salariées qu'elle rencontre lors de ses tournées devant les hôtels : des femmes racisées, plus âgées (la moyenne d'âge du corpus s'élève à 43 ans), peu voire pas diplômées. Elle a par ailleurs été élevée par deux parents syndicalistes et membres de la Confédération paysanne. Pour autant, Lucile semble parfois ignorer la domination symbolique et la fascination qu'elle exerce sur les salariées rencontrées. Citons ici un extrait de notre carnet de terrain :

26. Pour une illustration de ce que peut être une campagne de mobilisation dans le secteur du nettoyage, voir le film de Ken Loach *Bread and Roses*, 2000.

27. Extrait du carnet de terrain de l'autrice, 16 octobre 2016.

« Nadja²⁸ se rend au local, elle sort d'un rendez-vous avec son patron. Il lui a proposé de l'argent contre l'arrêt immédiat de sa poursuite aux Prud'hommes. Elle nous explique [à Lucile et moi] qu'elle s'est sentie vraiment gênée de voir son chef aussi mal : "Il était tout blanc... !" ; "je n'ai jamais voulu aller jusque-là, je voulais travailler, avoir mes papiers, aller voir mon fils..." Elle nous explique qu'elle a le sentiment que le rapport de force s'est totalement inversé, que pour une fois elle s'est "sentie supérieure", "dominante" face à lui. Elle ajoute que c'est vraiment étrange pour elle. Elle l'illustre avec ses mots : "c'est comme si au syndicat j'étais supérieure à vous [les membres du syndicat]", en sous-entendant ainsi qu'elle se sent également dominée lorsqu'elle vient au syndicat. Lucile la reprend : "N'importe quoi, tu sais bien que c'est pas vrai. Nadja, ici, il faut que tu te sentes bien, nous on n'est pas supérieures à toi. Oui, on t'aide dans les papiers, mais ça, ça ne veut rien dire !"²⁹... »

La distance sociale avec les salariées rencontrées n'est pas systématiquement prise en compte par Lucile. Les méthodes de l'association s'inscrivent dans le courant des « nouveaux mouvements sociaux » qui jouent sur une dimension novatrice, plus dynamique, moins ancrée dans les repères idéologiques traditionnels en termes de classes sociales, pour renouveler les formes de mobilisation. En ne militant pas classiquement « comme les classes populaires [, cela] pourrait bien constituer une manière de conjurer symboliquement le spectre du déclin social » (Mathieu, 2013:228)³⁰. Lilian Mathieu a bien montré comment ce type de militantisme « n'a de nouveau que le nom ³¹ », l'apparition d'actions contestataires basées sur l'humour et le spectaculaire n'étant pas si nouvelle. S'il en est, la nouveauté se base plutôt sur une modification du recrutement social engendrant un capital culturel spécifique de type communicationnel, à savoir la capacité de communiquer largement les actions et les événements militants sur les réseaux sociaux. De ce point de vue-là en effet, Global-U s'avère très doué.

Pour achever la présentation des principaux points de désaccord, il faut mentionner la question des lieux qui a, dès le début, cristallisé les tensions entre la développeuse et d'autres membres du syndicat.

II.3. La question des lieux au cœur de la polémique

Après un an d'expérimentation, le syndicat met un terme au partenariat avec Global-U. La visite au domicile des salariées, pratique jugée intrusive par les syndicalistes, constitue l'un des principaux griefs exprimés. Pour Michel, à l'origine de ce parte-

28. Femme de chambre, 35 ans, algérienne.

29. Extrait du carnet de terrain de l'autrice, 9 février 2017.

30. Concernant l'histoire sociale récente, l'auteur se base par exemple sur le mouvement « Act Up » en France, particulièrement friand de la théâtralisation de ses actions dont la base sociale était davantage constituée de classes moyennes et supérieures diplômées.

31. *Ibid.*

nariat et membre du bureau confédéral de la Cof, s'imposer ainsi dans la vie privée des adhérentes ou futures adhérentes n'est pas conciliable avec un travail syndical. Il y voit également un risque de personnalisation trop forte de la relation entre le développeur ou la développeuse et la salariée. D'autres militants de la Cof et membres du bureau confédéral expriment également leur réticence face à ce partenariat :

« Après, elle allait chez les gens, ce n'est pas un truc qui me plaît des masses ; pareil, leur téléphoner, des trucs comme ça, ce n'est pas top. D'abord c'est chronophage ; et puis, quand tu es dans un objectif de syndicalisation, il faut faire passer les gens au local, c'est un endroit qui appartient aux syndiqué-es, c'est là où les activités syndicales se passent : ça n'a pas vraiment de sens d'aller chez les gens, quoi. Et puis il y a un rapport très individuel aussi. Après, eux, ils avaient une idée plus large que le syndicat, ils avaient aussi leur association satellite de Global-U : en gros, ils avaient aussi la volonté de développer leur affaire, quoi³². »

Quelques adhérentes du nettoyage ont également manifesté leur désaccord avec certaines pratiques promues par Global-U. Nadja, femme de chambre et adhérente du syndicat, fait partie de ces salariées que Lucile a tenté de former comme *leaders*. Si la relation de Nadja et Lucile a été assez étroite pendant quelque temps, Nadja a brusquement changé d'attitude, en particulier lorsqu'elle a repéré l'existence d'une éventuelle concurrence entre les deux organisations :

« Moi, je suis contre cette méthode. Moi je te dis, si tu me vois, je mets une croix rouge sur tout ce que fait Lucile. Ce n'est pas professionnel d'aller chez les gens. Si tu veux que les gens marchent avec toi, il faut que tu aies un bagage, mais Lucile elle ne le donne pas, ce bagage. (...) Mais aller chez les gens, ce n'est pas intelligent : il faut rester au local, parce que ça, c'est l'image du syndicat. Déjà, on rentre, on voit quelqu'un derrière le bureau qui est là, qui écoute... ça ne sert à rien de boire un café dehors et de dire : "voilà, les contrats, voilà..." Le plus important, c'est d'entendre quelque chose de juridique qui va me servir, voir qu'on est plusieurs. Ce n'est pas : "si vous avez des problèmes". Bien sûr, on a des problèmes, on a toutes des problèmes et il y en a partout, des problèmes, dans la société. Mais après, la question, c'est : "comment et qu'est-ce qu'on peut changer ?"³³ »

Cette pratique de se rendre au domicile des salariées suscite un nombre important de critiques. Tout d'abord, on peut émettre l'hypothèse qu'en délocalisant la prise de contact au domicile des futur-es adhérentes ou adhérents, la salariée de Global-U concourt à remettre en question le *leadership* du syndicat en exacerbant le phénomène de non-fréquentation du local. Par ailleurs, en plus de s'avérer quelque peu intrusive, sa

32. Entretien de l'autrice avec Olivier, Cof, 14 mars 2021.

33. Entretien de l'autrice avec Nadja, femme de chambre, adhérente à la Cof, 18 janvier 2018.

systématisation nécessite une certaine logistique que toutes les organisations syndicales ne peuvent pas s'octroyer. Comme l'évoque Olivier, cette pratique s'avère chronophage, or les militantes et militants de base des organisations syndicales n'ont pas forcément du temps à y consacrer. D'une manière générale, l'organisation d'une campagne à la manière de l'*union organizing* coûte relativement cher et tous les syndicats n'ont pas comme priorité d'allouer de l'argent à ce genre d'initiatives. Les organisations syndicales représentatives sont celles qui sont le plus dotées financièrement, parce qu'elles consacrent une partie non négligeable de leur temps à se concentrer sur les élections professionnelles. Ce n'est pas anodin si cette expérimentation a concerné un syndicat relativement marginal et non représentatif : les questions de renouvellement militant et de présence dans les « déserts syndicaux » sont des enjeux de premier plan pour sa survie.

Pour parachever l'analyse de ce partenariat, il s'agit désormais d'examiner ce que les tensions entre organisations disent de l'état du syndicalisme dans un secteur d'activité précarisé comme le nettoyage. Si ce partenariat a été initié dans une perspective de convergence des luttes et des méthodes d'action, il a très vite laissé place à une forme de concurrence entre les deux contractants. Toutefois, la difficile appropriation des méthodes de Global-U par le syndicat étudié et le relatif échec de cette expérimentation permet de tirer des enseignements plus généraux concernant les mobilisations dans les secteurs précaires.

III. Les enseignements d'une tentative d'*union organizing* dans le nettoyage

À l'instar des salarié-es des secteurs d'activité concernés par des caractéristiques d'emplois atypiques (temps partiel, CDD, fort *turn over*, etc.), celles et ceux du nettoyage sont relativement peu représenté-es par les organisations syndicales (Denis, 2009). En dépit de cette faible représentation, le nettoyage est un secteur marqué par des concurrences entre organisations syndicales, voire avec des organisations militantes extra-professionnelles. Le partenariat étudié permet de mettre en lumière les stratégies des différents acteurs dans un champ particulièrement concurrentiel (III.1). L'analyse des limites de ce partenariat éclaire les multiples facteurs de l'adhésion syndicale des populations précaires qui ne sont pas uniquement liés aux modalités d'organisation et de développement de l'action collective (III.2).

III.1. La syndicalisation d'un secteur fragilisé par des concurrences internes

Pour diverses raisons, le secteur du nettoyage est investi par de nombreuses organisations syndicales, mais aussi par des organisations associatives et politiques. Tout d'abord, ce secteur emploie un nombre relativement élevé de personnes (plus de

404 000 en 2018), en constante augmentation depuis une dizaine d'années (Souquet, Geay, 2018) ; le nettoyage peut constituer un véritable vivier de nouveaux adhérents et nouvelles adhérentes. Bien sûr, les conditions d'emploi, caractérisées par leur précarité, compliquent les tentatives d'implantation syndicale. Mais les conditions de travail particulièrement dégradées (voire parfois illégales) qui en découlent sont d'autant plus aisément identifiables et dénonçables, facilitant, en quelque sorte, le travail syndical. Par ailleurs, les conflits du travail du secteur du nettoyage ont été, ces dernières années, fortement visibilisés au plan médiatique et politique³⁴. Pour les syndicats, au-delà des revendications concrètes sur le travail de ces personnels, l'accompagnement des grévistes du nettoyage, que certains appellent les « guerrières », constitue un enjeu symbolique de légitimité et de visibilité.

C'est dans ce contexte qu'émerge le partenariat entre le syndicat, implanté dans ce secteur d'activité depuis plusieurs années, et Global-U, nouvel entrepreneur de mobilisation. Au soubassement de la rupture entre les deux organisations se trouve cette épineuse question de la concurrence militante. Membre d'un autre syndicat que la Cof, Lucile est tiraillée entre ses différents engagements et ne sait pas quel cortège syndical rejoindre lors des manifestations interprofessionnelles. Durant toute la période du partenariat, qui connaît de nombreuses mobilisations nationales, notamment contre la loi Travail, elle préfère délaisser son étiquette syndicale pour rejoindre les rangs de Global-U et de l'Alliance citoyenne dans les cortèges grenoblois. Cette « multipositionnalité militante » est courante dans l'espace des mouvements sociaux (Mathieu, 2012:151 et s.), mais elle peut fragiliser des positions et générer des tensions. Lucile a conscience de cette dimension concurrentielle au sein du syndicalisme. Elle explique :

« Après, l'autre élément, c'est que nous, on met un point d'honneur à ne pas faire ce travail-là dans des secteurs concurrentiels. Par exemple, [dans] le nettoyage à Lyon, personne ne syndique à part [le syndicat avec lequel est conclu le partenariat]. Nous, on a promis à Michel qu'on ne travaillerait pas à syndiquer dans le nettoyage avec une autre organisation. Donc l'objectif, c'est d'aller dans les déserts syndicaux. Nous, on ne veut pas alimenter cette concurrence. Nous, cette concurrence, c'est notre boulet depuis le début. Moi, ça me désole de voir qu'on est en bas de la montagne à se tirer dessus alors qu'on a tout à gagner à faire ensemble... moi, ce que je veux, c'est que les gens s'organisent et, qu'ils s'organisent avec telle carte ou une autre, moi je m'en fous ! Pour moi, cette concurrence syndicale, c'est un vrai fléau du syndicalisme français, et c'est aussi pour ça que ce qu'on veut construire, c'est aussi : comment on dépasse ça ³⁵ ? »

34. Sur ce point, on pense notamment à l'élection de Rachel Kéké, ancienne gréviste de l'hôtel Ibis les Batignolles, aux législatives de 2022.

35. Entretien de l'autrice avec Lucile, précité.

Encadré 2 - Illustration des tensions du terrain

Si mon entrée sur le terrain a été véritablement actée au moment de mon recrutement en tant que « chargée de développement » au sein de la Cof, ma position d'enquêtrice a dû se poursuivre après ce court emploi de six mois. J'ai alors adhéré au syndicat afin de pouvoir continuer à suivre, en tant que militante-chercheuse, les activités proposées par l'organisation : c'est à ce titre que j'ai pu observer de près l'ensemble des événements, en particulier le partenariat avec Global-U. Mon embauche au sein du syndicat s'est avérée véritablement enrichissante, me permettant de rencontrer les salariées mais aussi de comprendre plus finement l'ensemble des procédures proposées par le syndicat ; elle a également redéfini ma place sur le terrain. En effet, prise dans mon activité salariée, j'ai pu conduire une véritable observation participante quotidienne et durable.

À la fin de mon contrat, en mars 2017, il a fallu que je renégocie ma place : je n'étais plus là en tant que salariée mais bien en tant qu'observatrice. Ce changement de position a été délicat, notamment du fait des tensions grandissantes entre Global-U et le syndicat. Si, durant ma période d'activité salariée, je n'avais que partiellement pu suivre l'activité de Lucile, du fait de mon implication, assez chronophage, au syndicat, j'ai par la suite eu plus de temps à consacrer à son travail de développement. Par ailleurs, j'ai également eu le sentiment que Lucile acceptait davantage ma présence une fois que j'étais « débarrassée » de mon étiquette syndicale. Les six derniers mois du partenariat ont été ponctués par l'apparition d'un certain nombre de clivages, nous l'avons vu, entre les deux visions, celle de Global-U et celle de la Cof. En me rapprochant de Lucile, ce qui était indispensable pour mon travail de thèse, je m'éloignais du syndicat. Faustine, la salariée qui m'avait remplacée au syndicat, n'était souvent pas conviée à des réunions syndicales auxquelles Lucile me proposait de participer. Michel, qui a toujours été très disponible pour moi, prenait de la distance, et Véronique, une membre du bureau confédéral avec laquelle j'étais jusque-là en bons termes, a refusé du jour au lendemain de m'adresser la parole. En décembre 2017, Michel a accepté de revenir sur ce point en entretien :

« Saphia : Je n'arrive pas à joindre Véronique. Elle ne répond pas.

Michel : Je sais. Et elle ne te répondra pas (...) je pense que Véronique t'assimile comme un agent de Lucile. Elle m'en aurait presque convaincu. L'environnement m'en aurait presque convaincu. Et je pense que l'attitude de Lucile à ton égard m'en a convaincu. Je sais qu'elle interroge régulièrement un certain nombre de membres du bureau qui sont venus par elle, pour les rallier. Je pense que ta double situation n'a rien facilité. (...) Pour toi, ta position était difficile, c'est dur d'être à la fois dedans et observateur.



Saphia : Quand j'étais salariée au syndicat, je n'ai pas pris part à tout ça. Jusqu'au mois de mars, j'ai été "Cof", si bien que j'ai parfois eu l'impression d'être loin de mon enquête, parce que j'étais trop prise par le travail syndical. En mars, quand Faustine est arrivée, j'ai été là pour elle, pour l'aider quand elle en avait besoin. (...) Puis après, il a fallu que je retourne sur le terrain, vraiment, donc j'ai repris ce travail d'observation et là, ça a été beaucoup plus compliqué. Il a fallu que je me rapproche de Lucile parce qu'à la fin, avant de partir du syndicat, nos relations n'étaient pas vraiment simples (...). Lucile, c'est quand même difficile de travailler avec elle. Donc j'ai mis deux mois avant de la revoir. Puis quand on s'est revues, j'ai pas lâché. J'ai profité de cette proximité pour faire mon terrain. (...). Là [à présent], elle me conviait à des réunions, où à l'époque, alors que j'étais salariée du syndicat, elle ne me conviait pas et où elle ne conviait même pas Faustine...

Michel : Et c'est ça qui a créé le problème. »

On voit bien, dès lors, tout l'enjeu d'une présence au long cours. L'ethnographe est prise à témoin par les acteurs de terrain, se retrouvant parfois au cœur d'antagonismes où il est délicat de se positionner et/ou d'être assignée à des positions sur un terrain conflictuel. L'injonction à prendre parti est parfois telle qu'elle oblige l'ethnographe à sacrifier certains terrains ou certaines relations pourtant enrichissantes pour le travail de recherche.

Si Lucile fait valoir sa volonté de ne pas interférer dans le développement du syndicat sur le secteur du nettoyage, Michel a une autre vision de la posture de Global-U. En entretien, il se remémore une réunion ayant eu lieu entre deux membres de Global-U et une partie des membres du bureau confédéral de la Cof, notamment Véronique (trésorière) et Olivier. L'objectif était alors de décider de la suite du partenariat : devait-il se poursuivre ou était-il préférable que chaque organisation continue de son côté ?

« Quand on a eu la rencontre au niveau des instances nationales avec eux [Global-U], une phrase malheureuse a été prononcée, quand on [nous a] dit : "Si on avait voulu créer un syndicat sur Lyon, on aurait pu le faire". Si tu veux, du coup je pense que tout a basculé là. On aurait pu être sur du 49-51 % [en faveur du prolongement du contrat] mais là on a basculé. Parce que ce que tout le monde a entendu, c'était : "On fera nous notre syndicat sur Lyon". Et c'est un peu l'ambiguïté³⁶. »

36. Entretien de l'autrice avec Michel, précité.

La potentielle concurrence entre les deux organisations est désormais palpable³⁷. D'ailleurs, une ambiguïté planait dès le début concernant le lancement de ce partenariat. On se souvient que Michel et Lucile considéraient tous deux qu'ils avaient été sollicités par l'autre. Il semblerait *in fine* qu'il y avait une réelle importance à décréter pour le syndicat que c'était Global-U qui avait besoin de lui et pour l'association que le syndicat était en demande. Dans le premier cas, ce partenariat permettait à l'association non seulement d'avoir un apport financier – 2 000 euros mensuels – mais il leur offrait également une entrée dans le champ syndical. Dans le second cas, Global-U considérait que le syndicat avait besoin de leurs services pour « retourner vers les travailleurs³⁸ » et redynamiser le syndicat. En réalité, les deux versions sont complémentaires et ne s'opposent pas, mais les contradictions de positions rendent compte d'un rapport de force.

Début 2018, quelques mois après la fin du partenariat, plusieurs femmes de ménage qui avaient été rencontrées dans le cadre de son travail de développement ont été recontactées par Lucile. La jeune femme s'était effectivement lancée, avec d'autres membres de Global-U, dans la création d'un nouveau syndicat basé en région lyonnaise. Parmi les enquêtées rencontrées pendant la recherche doctorale, plusieurs m'ont fait part de ces appels. Valérie a rejoint les rangs de la nouvelle organisation et a cessé de cotiser pour la Cof. Les autres n'ont pas souhaité changer d'organisation, comme Aminata, qui témoigne :

« Lucile, elle est bizarre, elle essaye d'attirer les gens chez elle, dans son syndicat qu'elle a créé. Mais moi, je lui ai dit : "Je suis fidèle à mon syndicat." Tu as vu quelque part quelqu'un qui était avec deux syndicats différents ? Ça n'existe pas, ça³⁹. »

Si en réalité ce nouveau syndicat n'a pas remporté une adhésion massive des femmes de chambre rencontrées⁴⁰, sa création témoigne néanmoins de la très forte concurrence existant dans la syndicalisation de ce secteur d'activité.

Ces formes de concurrence entre les deux organisations ont atteint un tel degré qu'il a été difficile à un moment de l'enquête de se positionner en tant qu'ethnographe. L'encadré 2 revient sur cette expérience de terrain et sur la manière dont l'enquêtrice peut se trouver véritablement prise à parti.

37. Renvoyant à des débats classiques (Tartakowsky, Tétard, 2006).

38. Expression utilisée par Lucile en entretien.

39. Extrait du carnet de terrain, 29 juin 2020.

40. Nous n'avons pas pu avoir accès plus précisément à ces chiffres, mais le suivi régulier des actions initiées par cette nouvelle structure révèle qu'il n'y a eu aucune initiative dans le secteur du nettoyage.

III.2. Les limites de l'implantation de l'*union organizing*

C'est aussi dans un contexte de méfiance à l'égard des formes classiques de protestation et notamment du syndicalisme que des associations comme Global-U parviennent à se frayer un chemin dans ce champ par ailleurs relativement concurrentiel, contribuant à brouiller encore davantage les représentations et les rôles entre syndicats et associations (Tartakowsky, Tétard, 2004). En se targuant d'importer de nouvelles méthodes, le travail de ces associations semble poser une double difficulté. La première apparaît plutôt d'ordre idéologique. En ayant pour *leitmotiv* la volonté de susciter de la nouveauté, voire de l'inédit, ces associations promouvant l'*union organizing* contribuent d'une certaine manière à invisibiliser le travail opéré par les syndicalistes sur le terrain de la lutte des précaires. La création de la nouvelle organisation spécialisée dans la défense des travailleurs et travailleuses isolé-es par Global-U s'inscrit dans cette dynamique. Lucile avait pourtant exprimé lors d'une rencontre à la fin du partenariat que « jamais [elle] ne travaillerai[t] à syndiquer des gens dans le secteur du nettoyage à Lyon pour une autre organisation que la Cof ». Lors d'une soirée de lancement de cette nouvelle organisation, ses membres (dont Lucile) insistent pour préciser que leur nouvelle structure n'est pas un syndicat mais bien une association, jouant ainsi sur le tableau de la défiance (supposée ou réelle) des salarié-es envers le syndicalisme dans sa forme classique⁴¹. Certains travaux de recherche contribuent également à diffuser ce type de discours et de représentations. Dans un rapport de recherche, il est ainsi écrit que pour conjurer l'absence de confiance des salarié-es envers les syndicats, l'*union organizing* apparaît comme une des pistes d'action privilégiées :

« De nouvelles formes syndicales, moins centralisées et plus adaptées aux évolutions des modalités de travail et d'emploi ("ubérisation", auto-entrepreneurs, recours à des sous-traitants et intérimaires, délocalisation à l'étranger, etc.) se développent. C'est le cas dans l'agglomération lyonnaise de l'association [X] qui accompagne l'organisation d'agents de sécurité, d'aides à domicile ou encore de techniciens de surface sur les problématiques qui leurs sont propres. Dans le secteur des multinationales, le projet Global-U appuie l'organisation coordonnée de salariés et riverains de multinationales implantées dans plusieurs régions du monde (...) » (Balazard, Purenne, 2020:47).

La lecture de ces quelques lignes consacrées au syndicalisme contemporain en France donne l'impression d'une interconnexion très forte entre les universitaires et les acteurs de l'*union organizing*, rappelant ce qu'Adrien Thomas a décrit à propos du *community organizing* aux États-Unis (2011).

41. Carnet de terrain de l'autrice, septembre 2019.

Le deuxième écueil qui semble inhérent au développement de cette « nouvelle » manière de militer auprès des précaires relève davantage de la méthodologie. En effet, en systématisant des étapes prédéfinies et en concevant l'action militante comme une mise en œuvre pratique de théories conçues en amont, cette posture semble conférer un rôle prépondérant aux structures et aux organisations. Si le travail organisationnel constitue une étape nécessaire, il ne suffit pas à lui seul à rendre possible l'émergence de mobilisations. Or, chercher à imposer de « bonnes méthodes » pour mobiliser les précaires – bien qu'en tenant compte de la pluralité des inscriptions sociales des individus – pourrait contribuer à surévaluer les déterminants organisationnels dans l'analyse des mobilisations collectives. Le terrain mené à Marseille où des mobilisations de femmes de chambre scandent l'actualité des luttes sociales dans le secteur du nettoyage hôtelier permet de nuancer les liens mécaniques entre organisation militante et mobilisation. En effet, s'il s'agit du même syndicat sur les deux villes étudiées, les femmes de chambre marseillaises se mobilisent bien plus, entre autres parce que les salariées se côtoient au-delà du travail et du syndicat. Partageant de mêmes espaces de sociabilité (voisinage, religieux ou encore liés aux scolarités des enfants), elles sont amenées à échanger régulièrement sur leurs difficultés. L'engagement syndical et les mobilisations qui en découlent s'expliquent également par un effet de bouche-à-oreille. Enfin, des formes d'entre-soi populaires sont rendues particulièrement possibles à Marseille, qui demeure une ville où les espaces situés au centre sont accessibles aux classes sociales les plus précaires. Ce n'est pas le cas à Lyon où les travailleurs et travailleuses pauvres sont relégués dans des espaces résidentiels périphériques, disséminés aux marges de l'agglomération (Doumenc, 2021). La question du lieu et de l'ancrage territorial des populations précarisées est donc centrale. Si le *community organizing* repose sur les liens pré-existants au sein de certains territoires, l'*union organizing*, tel que déployé dans le cas étudié peine à reproduire ce schéma puisqu'il ne s'adresse pas à des habitantes et habitants identifiables par leur localisation mais bien à des travailleurs et travailleuses inégalement répartis dans l'espace urbain.

Conclusion

Le partenariat étudié entre un syndicat et une association d'*union organizing* est un cas singulier, mais il éclaire les enjeux auxquels sont confrontées les organisations syndicales souhaitant s'implanter dans les fractions les plus précarisées du monde du travail.

Tout d'abord, ce partenariat illustre l'émergence d'un nouvel acteur dans l'espace de la conflictualité au travail. La création et l'implantation de Global-U dans le champ syndical en France donne l'impression de l'ouverture d'un marché de la conflictualité sociale. En se présentant comme un acteur spécialisé dans le recrutement de nouveaux et nouvelles adhérent-es, Global-U apparaît comme un véritable entrepreneur de

mobilisation de précaires. Et de fait, cela fonctionne : un syndicat en est venu à déléguer – on pourrait même dire, à sous-traiter – sa politique de syndicalisation. La stratégie de l'*organizing* proposée par Global-U et les méthodes qu'elle applique apparaissent de prime abord comme la promesse d'une revitalisation syndicale rapide et efficace. L'alliance entre ces deux acteurs montre d'ailleurs que lorsque l'on va chercher activement les salarié-es sur leurs lieux de travail, les adhésions se multiplient, réaffirmant ainsi l'importance de l'échelon local dans les luttes syndicales à destination des précaires (Berthonneau, 2017 ; Winiarski, 2023). Cela dit, pour inscrire ces premières prises de contact dans la durée et pour gagner de nouveaux droits, il faut que ces dernières et derniers s'impliquent dans la défense de leurs conditions de travail et d'emploi.

La collaboration initiée entre l'association et le syndicat n'est finalement pas reconduite et cette rupture permet de tirer un certain nombre d'enseignements sur l'état du syndicalisme à destination des secteurs précarisés. En premier lieu, alors même que les organisations syndicales sont relativement peu implantées dans les secteurs les plus précaires comme le nettoyage, tout se passe finalement comme s'il y avait un enjeu à se frayer une place dans la défense de ces travailleurs et travailleuses. Cet élément concerne notamment les organisations les plus marginales et non représentatives, le regain de légitimité apporté par la lutte apparaissant finalement comme une manière de contourner ce déficit. Les points d'achoppement entre les deux organisations concernent essentiellement la question du rôle de l'*organizer* et des méthodes mises en place. En se rendant au domicile des salarié-es, en travaillant en amont et avec d'autres acteurs que les principaux concernés (avec le rôle des soutiens extérieurs), les *organizers* endossent un rôle prépondérant dans les luttes. Les syndicalistes rencontrés émettent un certain nombre de réserves concernant ce type de posture, estimant que les soutiens extérieurs ne peuvent en aucun cas se substituer aux grévistes. Par ailleurs, ces réserves traduisent au-delà une réticence plus globale d'un certain nombre de syndicats à l'idée de faire évoluer certaines pratiques et répertoires d'action hérités de longue date.

Références bibliographiques

- Balazard H., Purenne A. (2020), *Citoyenneté, institutions, société civile. La démocratie française sous tension*, Rapport de recherche, Chaire Unesco Politiques urbaines et citoyenneté, <https://bit.ly/43o8Ziq>.
- Barron P., Bory A., Tourette L., Chauvin S., Jounin N. (2011), *On bosse ici, on reste ici ! La grève des sans-papiers : une aventure inédite*, Paris, La Découverte.
- Benchehboune M. (2020), *Balayons les abus : organisation syndicale dans le nettoyage*, Paris, Syllepse.
- Benquet M. (2011), *Les damnées de la caisse : enquête sur une grève dans un hypermarché*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant.
- Bérourd S. (2013), « Une campagne de syndicalisation au féminin. Une expérience militante dans le secteur de l'aide à domicile », *Travail, genre et sociétés*, vol. 30, n° 2, p. 111-128, <https://doi.org/10.3917/tgs.030.0111>.
- Bérourd S., Bouffartigue P. (dir.) (2009), *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, Paris, La Dispute.
- Berthonneau C. (2017), *Les unions locales de la CGT à l'épreuve du salariat précaire : adhésion, engagement, politisation*, Thèse de doctorat en sociologie, Université d'Aix-Marseille, <https://www.theses.fr/2017AIXM0380>.
- Chauvin S. (2007), *Intérim industriel et mouvements de journaliers à Chicago*, Thèse de doctorat en sociologie, EHESS, <https://www.theses.fr/2007EHES0094>.
- Chauvin S. (2016), « Bounded mobilizations: Informal unionism and secondary shaming amongst immigrant temp workers in Chicago », in Lambert R., Herod A. (Eds.), *Neoliberal Capitalism and Precarious Work*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, p. 72-95, <https://doi.org/10.4337/9781781954959.00010>.
- Denis J.-M. (2009), « “Dans le nettoyage, on ne fait pas du syndicalisme comme chez Renault !” : Implantation et stratégies syndicales dans le secteur du nettoyage industriel », *Politix*, n° 85, p. 105-126, <https://doi.org/10.3917/pox.085.0105>.
- Doumenc S. (2019), « Anarcho-syndicalisme et nettoyage : l'improbable politisation de la lutte par le recours juridique », *Sociologie du Travail*, vol. 61, n° 4, <https://doi.org/10.4000/sdt.28336>.

- Doumenc S. (2021), « Penser les (non-)mobilisations syndicales à l'aune de l'ancrage local : des femmes de ménage à Marseille et à Lyon », *Espaces et Sociétés*, n° 183, p. 67-82, <https://doi.org/10.3917/esp.183.0067>.
- Frege C., Kelly J. (2004), *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford, Oxford University Press, <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199270149.001.0001>.
- Gassier Y., Giraud B. (dir.) (2020), *Le travail syndical en actes. Faire adhérer, mobiliser, représenter*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, <https://doi.org/10.4000/books.septentrion.108193>.
- Giraud B., Yon K., Bérourd S. (2018), *Sociologie politique du syndicalisme. Introduction à l'analyse sociologique des syndicats*, Paris, Armand Colin.
- Guillaume C. (2018), *Syndiquées : défendre les intérêts des femmes au travail*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Guillaume C., Pochic S. (2014), « Les succès inégaux d'une politique confédérale de syndicalisation », in Guillaume C. (dir.), *La CFDT, sociologie d'une conversion réformatrice*, Rennes, PUR, p. 69-90, <http://bit.ly/2XN4XmJ>.
- Labbé D. (1996), *Syndicats et syndiqués en France depuis 1945*, Paris, L'Harmattan.
- Lefèvre S. (2007), « Le sale boulot et les bonnes causes : institutionnalisation et légitimation du marketing direct au sein des ONG », *Politix*, n° 79, p. 149-172, <https://doi.org/10.3917/pox.079.0149>.
- Mathieu L. (2012), *L'espace des mouvements sociaux*, Bellecombes-en-Bauges, Éditions du Croquant.
- Mathieu L. (2013), « Un militantisme qui n'a de "nouveau" que le nom », in Frère B., Jacquemain M. (dir.), *Résister au quotidien ?*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 223-240, <https://doi.org/10.3917/scpo.frere.2013.01.0223>.
- Nizzoli C. (2015), *C'est du propre ! Syndicalisme et travailleurs du « bas de l'échelle » (Marseille et Bologne)*, Paris, Puf.
- Nizzoli C. (2017), « Quel renouveau pour le syndicalisme contemporain ? », n° spécial, « Renouveau syndical : enjeux, stratégies et pratiques », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 160, décembre, p. 3-18, <http://bit.ly/38u6G1p>.
- Souquet C., Geay M. (2018), « Le secteur du nettoyage », *Insee Première*, n° 1690, mars, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3362457>.

- Tartakowsky D., Tétard F. (dir.) (2006), *Syndicats et associations. Concurrence ou complémentarité ?*, Paris, PUR, <https://doi.org/10.4000/books.pur.25302>.
- Thomas A. (2011), « Universitaires engagés et nouveaux cadres syndicaux aux États-Unis : une alliance pour faire face au déclin des syndicats ? », *Genèses*, n° 84, p. 127-142, <https://doi.org/10.3917/gen.084.0127>.
- Thomas A. (2016), « The transnational circulation of the “organizing model” and its reception in Germany and France », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 22, n° 4, p. 317-333, <https://doi.org/10.1177/0959680116646209>.
- Voss K. (2010), « Dilemmes démocratiques : démocratie syndicale et renouveau syndical », *La Revue de l'IRES*, n° 65, p. 87-107, <https://goo.gl/gPF5oD>.
- Winiarski L. (2023), *À contresens dans la CGT ? Le déploiement entravé des comités CGT de privés d'emploi et précaires à l'échelle locale et confédérale*, Thèse de doctorat en science politique, Université Lyon 2, <https://www.theses.fr/s205273>
- Yon K. (2018), « Des jeunes diplômés en lutte contre les multinationales. Le React, une expérience “parasyndicale” unique en France », in Bérout S., Chartier F., Dupuy C., Kahmann M., Yon K. (dir.), *Jeunes et mouvement syndical. Trajectoires d'engagements et stratégies organisationnelles*, Rapport réalisé pour la CGT dans le cadre de l'agence d'objectifs de l'Ires, p. 235-263, janvier, <https://goo.gl/gGXNz2>.