

Les résistances syndicales au *community organizing* Entre rejet de la professionnalisation et déni du travail militant reproductif

Karel Yon¹

Le *community organizing* est considéré depuis un quart de siècle comme l'un des principaux vecteurs du renouveau syndical dans le monde anglo-saxon. En France, cependant, cette forme de militantisme professionnel a davantage suscité la défiance que l'adhésion des syndicats. En partant d'une enquête de terrain auprès d'un groupe parasyndical ayant tenté de promouvoir le métier d'*organizer*, l'article s'interroge sur les raisons de cette défiance. Il croise l'analyse structurale du champ syndical et l'ethnographie des pratiques d'*organizing* pour montrer que les résistances syndicales au *community organizing* ne relèvent pas seulement d'une opposition à la professionnalisation du syndicalisme, mais sont aussi révélatrices d'un autre enjeu : celui de la reconnaissance d'un ensemble de tâches, généralement négligées dans la définition légitime des rôles syndicaux, que l'on propose d'appeler « travail militant reproductif ».

Mots-clés : Syndicalisme – *Community organizing* – Professionnalisation – Travail reproductif – Renouveau syndical – Syndicalisation

Union resistance to community organizing. Between rejection of professionalization and denial of reproductive militant work

For the past quarter-century, community organizing has been considered one of the main vectors of union renewal in the English-speaking world. In France, however, this form of professional activism has aroused more mistrust than union support. Based on a field survey of an alt-labor group that tried to promote the profession of organizer, the article examines the reasons for this mistrust. It combines a structural analysis of the trade union field with an ethnography of organizing practices to show that trade union resistance to community organizing is not just a matter of opposition to the professionalization of trade unionism. It also reveals another issue at stake: the recognition of a set of tasks, generally neglected in the legitimate definition of trade union roles, that we propose to call "reproductive militant work".

Keywords: Unionism – Community organizing – Professionalization – Reproductive work – Union renewal – Unionization

1. IDHE.S, karel.yon@cnrs.fr

Le *community organizing a*, depuis un quart de siècle, a pénétré le syndicalisme jusqu'à devenir l'un des principaux vecteurs du renouveau syndical.

Après s'être longtemps développé à l'écart du mouvement ouvrier et même, dans une certaine mesure, contre lui², le *community organizing a*, depuis un quart de siècle, a pénétré le syndicalisme jusqu'à devenir l'un des principaux vecteurs du renouveau syndical, aux États-Unis et au-delà (Thomas, 2016 ; Ibsen et Tapia, 2017 ; Julliard, 2018). L'un de ses promoteurs dans l'Hexagone le présente d'ailleurs comme un « syndicalisme tout terrain » alliant les savoirs de la sociologie urbaine aux méthodes du syndicalisme industriel (Roux, 2016). Une note de l'Institut syndical européen (Holgate, 2015) résume l'argument en faveur de la revitalisation du syndicalisme par le *community organizing* (CO) : à l'époque du néolibéralisme triomphant, beaucoup de travailleur·ses sont précaires et n'ont pas de lieu de travail fixe. Les plus touché·es par ces phénomènes sont plus souvent des femmes, des jeunes, des immigré·es. Elles et ils sont parfois employé·es dans des conditions illégales ou informelles, quand le statut de salarié ne leur est pas tout simplement dénié dans les entreprises de plateforme. C'est un problème pour les syndicats qui, lorsqu'ils ne sont pas confrontés à l'hostilité des employeurs, agissent avant tout à partir des entreprises et des institutions formalisées du « dialogue social ». Faute de prendre en compte cette réalité nouvelle, ils sont portés à négliger la syndicalisation des travailleur·ses les plus exposé·es 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.

Le CO se présente comme un moyen d'enrayer cette fatalité de la sous-représentation des plus précaires en faisant un détour par leurs communautés (Talpin, 2016 ; Balazard *et al.*, 2016). Ce terme n'est pas entendu au sens péjoratif du « communautarisme » (Mohammed et Talpin, 2018) mais comme le socle de solidarités élémentaires sur lequel 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 travailleur·ses, 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. En France, cependant, le CO a plus souvent suscité la défiance que l'adhésion des syndicats.

2. Clément Petitjean (2023a) a retracé la genèse du *community organizing* aux États-Unis. Il l'analyse comme une réponse pragmatique à un contexte marqué par l'absence de représentation politique autonome des groupes dominés : faute d'un parti ouvrier puissant et du fait du repli des syndicats états-uniens à l'intérieur des entreprises, le *community organizing* s'est affirmé comme une entreprise volontariste de production de représentant·es issu·es des classes populaires, capables de prendre en charge leurs intérêts propres sur leurs lieux de vie, en puisant à la fois dans les pratiques d'intervention des réformateurs sociaux du début du XX^e siècle et dans les mouvements sociaux des années 1960.

Partant de l'idée que les mouvements sociaux ne se forment pas spontanément, le CO porte une conception volontariste de l'action collective. S'il existe des motifs objectifs d'insatisfaction, des « colères » à l'état latent, celles-ci doivent toujours être à la fois subjectivées et mises en forme collectivement, grâce à un travail militant spécifique et rationalisé. C'est une autre caractéristique des personnes et des organisations qui se réclament du *community organizing* : elles entendent fonder leur action sur des savoirs formalisés, dans le sillage des efforts pionniers de Saul Alinsky pour théoriser et enseigner cette pratique (Alinsky, 2011 [1971] ; 2017 [1946])³. Cette revendication d'une légitimité experte portée par des professionnel·les de la mobilisation collective a été au cœur de l'analyse sociologique, particulièrement dans les travaux francophones. Clément Petitjean (2019) définit ainsi les *organizers* comme des « faiseurs de représentants » qui revendiquent une expertise professionnelle pour mieux se distinguer des simples « activistes »⁴. D'autres ont pointé les paradoxes d'une « professionnalisation de l'auto-organisation » (Talpin, 2016, p. 86) et souligné la contradiction entre l'aspiration égalitaire à l'auto-organisation des dominé·es et le présupposé inégalitaire de la possession d'une expertise spécifique pour rendre cette mobilisation possible (Balazard, 2013).

Une telle lecture consonne aisément avec les travaux français sur le syndicalisme, qui sont depuis longtemps marqués par la problématique, voire la hantise de la professionnalisation du militantisme (Ubbiali, 1997 ; Andolfatto et Labbé, 2006 ; Guillaume et Pochic, 2009 ; Mischi, 2011 ; Thomas, 2017 ; Boulland et Simonpoli 2021). Puisant aux mêmes sources de la critique des oligarchies militantes (Michels, 2015 [1925]) et de la représentation politique (Bourdieu, 1984) et s'inscrivant dans la continuité des analyses menées sur la profession politique (Offerlé, 1999 ; Demazière et Le Lidec, 2014), cette ligne de recherche se concentre sur les effets de clôture sociale et de domination liés à la professionnalisation du travail syndical (Giraud et Gassier, 2020). En partant des acquis de ces travaux, je propose ici d'élargir le regard sur le « travail syndical » (Lhuillier et Meynaud, 2014) en inscrivant l'enjeu de la professionnalisation dans une réflexion plus vaste sur les formes d'organisation et de division du travail militant (Cohen et Dunezat, 2018). Alice Romerio l'a bien montré à partir du cas du Planning

Les travaux français sur le syndicalisme sont depuis longtemps marqués par la problématique, voire la hantise de la professionnalisation du militantisme.

3. Sur la trajectoire de Saul Alinsky, « entrepreneur politique » ayant posé les bases théoriques et organisationnelles de ce qui deviendra le *community organizing* (cf. Petitjean, 2023a).

4. Dans le monde anglo-saxon, la figure de l'*organizer* dépasse la mouvance du CO. On parle par exemple d'*union organizer* ou de *labor organizer* dans le monde syndical. La référence au CO reste néanmoins centrale dans la mesure où c'est l'institutionnalisation de cet espace de mobilisation, à partir de la fin des années 1970, qui a profondément redéfini l'activité dans un sens professionnel (Petitjean, 2023a). Dans la suite de l'article, je conserve l'anglicisme « organizer » pour désigner ce rôle professionnel.

familial : les controverses autour de la professionnalisation du travail militant, dans son cas, du travail féministe, donnent l'occasion d'une mise à plat des savoirs, des compétences et des pratiques légitimes qui font exister les collectifs (Romerio, 2022).

Saisir la professionnalisation comme un processus qui donne à voir, en même temps qu'il la reconfigure, l'organisation du travail militant, permet en outre d'approcher les dynamiques contradictoires de formalisation et d'invisibilisation, sinon de déni de certaines activités pourtant essentielles à la vie de ces collectifs. En faisant de la division du travail « une entrée analytique centrale, dans la lignée des travaux féministes matérialistes qui ont posé que la division du travail est à la fois la base matérielle et l'enjeu des rapports sociaux » (Dunezat et Rétif, 2023, p. 154), on passe ainsi d'une analyse centrée sur la critique de la domination des militant-es professionnel-les, à une appréhension plus vaste de l'ordre social dans lequel cette domination s'inscrit. L'un des ressorts de la professionnalisation, qui participe de la division verticale du travail, consiste notamment dans la délégation du « sale boulot » à des groupes subalternes, plus souvent féminisés (Avril et Ramos Vacca, 2020). Dans quelle mesure l'affirmation du CO correspond-elle à une dynamique de ce type ? En tentant de répondre à cette question, je voudrais montrer que les résistances syndicales au *community organizing* sont révélatrices d'un autre enjeu : celui de la reconnaissance d'un ensemble de tâches qui sont généralement négligées dans la définition légitime des rôles syndicaux et que je propose d'appeler « travail militant reproductif ». Pour ce faire, je m'appuierai sur une enquête ethnographique menée pendant plusieurs années auprès de collectifs « parasyndicaux » (voir l'encadré).

Encadré 1 – Du ReAct à McDroits, une enquête au long cours sur des collectifs « parasyndicaux »

Cet article s'appuie sur une enquête de terrain dont la forme a évolué au fil du temps, mais dont le fondement est un engagement dans la recherche *pour et sur* le renouveau syndical (Yon, 2020a). Ma pratique de recherche est fondée sur la conviction que la robustesse des résultats scientifiques dépend moins d'une illusoire « neutralité axiologique » (Kalinowski, 2005) que d'un travail permanent de réflexivité et d'objectivation de « l'ensemble des liens politiques, institutionnels, professionnels, contractuels, mais aussi biographiques, familiaux, intimes et parfois même charnels qui peuvent intervenir dans la construction d'une recherche sociologique et dans sa réalisation » (Naudier et Simonet, 2011, p. 5). L'enquête a débuté en 2016 comme partie d'une recherche collective internationale consacrée au rapport des jeunes à l'engagement syndical. Dans ce cadre, je décide d'étudier une forme originale d'engagement, que je qualifie de « parasyndicale », en m'intéressant à la genèse du ReAct (Réseaux pour l'Action collective transnationale), une association formée par une poignée de jeunes diplômé-es

pour « lutter contre le pouvoir des multinationales », et aux relations entre ces jeunes militant·es et le mouvement syndical (Yon, 2018).

À cette occasion, je réalise mes premiers entretiens avec des membres de l'association et leurs interlocuteurs syndicaux, et j'assiste à plusieurs réunions du ReAct appelées « Communes » où sont discutés les objectifs du groupe. Je m'intéresse plus particulièrement, dès 2016, aux velléités d'intervention en direction des salarié·es de McDonald's. À la rentrée 2019, j'endosse sur ce terrain le rôle d'*organizer* syndical en répondant à une offre d'emploi du ReAct. Bien que cette expérience se soit avérée plus brève que prévu, comme je m'en explique dans l'article, elle m'a permis de suivre l'émergence d'un autre collectif parasyndical appelé « McDroits » qui regroupe des jeunes salarié·es ou ex-salarié·es de McDonald's mobilisé·es contre les discriminations au travail (Yon, 2022). Pendant deux ans, j'ai participé aux réunions et actions organisées autour de McDroits, j'ai poursuivi les entretiens auprès des *organizers* du ReAct, des membres de McDroits et d'autres acteurs, notamment syndicaux, interagissant avec elles et eux. Au total, j'ai réalisé plus de 50 entretiens et noirci les pages d'une dizaine de carnets de terrain. La participation aux activités du ReAct m'a aussi permis de consulter les archives de l'association, conservées en ligne via une plateforme de données.

Mon propos s'organise en trois temps. Dans une première partie, je présente le ReAct et la façon dont ses membres ont tenté, sans grand succès, d'importer le modèle professionnel de l'*organizer* auprès des syndicats français pour rationaliser les tâches de syndicalisation. Dans la deuxième partie, je montre en quoi les logiques de structuration du champ syndical national permettent de comprendre les résistances à cette offre de professionnalisation du travail militant : elles ne relèvent pas seulement d'une défiance politique à l'égard de prétentions expertes mais aussi d'une incapacité matérielle à salarier ces tâches. Dans la troisième et dernière partie, je reviens sur le paradoxe d'une démarche qui entend professionnaliser le « sale boulot » militant. Je suggère d'utiliser la notion de « travail militant reproductif » pour rendre compte de la tension déjà soulignée par d'autres travaux, au sein même du *community organizing*, entre deux définitions possibles du rôle d'*organizer*.

■ Un projet de professionnalisation mis en échec

L'existence des *organizers* comme un groupe professionnel distinct est un fait relativement établi dans le monde anglo-saxon où l'existence d'une offre spécifique de formations et d'emplois rend possibles des carrières professionnelles dans le champ de la « justice sociale ». La naissance du ReAct procède d'une tentative de répliquer cette situation en France. En cela, elle peut être rapprochée de la notion de « projet professionnel » ou « projet de professionnalisation » que la sociologue Magali Sarfati Larson (1977) utilise pour désigner le processus par lequel les membres d'un groupe tentent de faire

reconnaître leur expertise et délimiter un marché du travail spécifique. La formation d'un tel projet s'explique par la trajectoire et les dispositions de ses initiateur·ices. Il ne rencontre toutefois qu'un intérêt marginal auprès des syndicats français qui, pour la plupart, n'envisagent pas de « sous-traiter » le travail de syndicalisation.

L'incongruité d'une offre d'expertise militante

En traduisant des dispositions à l'engagement dans les termes d'un « projet professionnel », le CO permet de prolonger au-delà des études un style de vie organisé autour du militantisme.

D'où vient l'idée de faire du travail militant le socle d'un projet professionnel ? Revenir sur les trajectoires et propriétés sociales des membres fondateurs du ReAct permet de répondre à cette question. Ils et elles ont en commun d'avoir grandi dans des familles politisées, marquées à gauche mais plutôt éloignées des partis et syndicats traditionnels, un éloignement qui s'explique par les trajectoires sociales et politiques de parents soixante-huitards ou exerçant des professions situées hors du salariat ou à ses marges : agriculteurs, artistes, artisans ou professions libérales⁵. Les années de lycée et d'université, marquées par les grands mouvements sociaux des années 2000, ont été décisives dans leur engagement militant. Un autre point commun au noyau d'origine est d'avoir grandi dans un milieu cosmopolite ou vécu ailleurs qu'en France, à l'occasion de mobilités universitaires ou postuniversitaires. L'expérience de l'extraversion contribue notamment à la découverte d'autres formes d'action collective, à commencer par le CO.

Julien, un des fondateurs du groupe, découvre ainsi les méthodes de *community organizing* en lisant Saul Alinsky. Alors qu'il a fini ses études dans un institut d'études politiques et qu'il ne veut « surtout pas avoir à travailler, pour pouvoir militer à 100 %⁶ », Julien part à Londres faire un stage auprès de l'organisation London Citizen qui utilise ces méthodes. Il apprécie l'importance que le CO donne à l'action directe mais il est surtout marqué par le plaidoyer d'Alinsky pour le métier d'*organizer*, qui offre une solution à son dilemme personnel, entre une trajectoire de radicalisation politique nourrissant son désir d'agir auprès des plus démunis et un destin social qui tendait plutôt à l'en éloigner. En traduisant des dispositions à l'engagement dans les termes d'un « projet professionnel », le CO permet de prolonger au-delà des études un style de vie organisé autour du militantisme. De retour en France, Julien fonde en 2010, avec des proches ayant connu des expériences similaires, deux mouvements à l'histoire liée : Echo, qui deviendra l'Alliance

5. Je synthétise ici des éléments développés dans un précédent texte (Yon, 2018).

6. Entretien avec Julien, 14 avril 2016. Les noms des enquêtés ont été changés afin de préserver leur anonymat.

citoyenne (AC) (Talpin, 2016, p. 282-286) et le ReAct, qui entend porter la lutte à l'échelle des firmes multinationales⁷.

Au milieu des années 2010, quand je commence à m'intéresser au ReAct, le groupe tente ainsi de nouer une « relation contractuelle avec les syndicats français », sur le modèle des relations existant entre syndicats et organisations communautaires aux États-Unis (Yon, 2018). On sait par exemple que toute une partie du travail de mobilisation des salarié-es de Walmart ou de McDonald's a été sous-traitée par les syndicats à des organisations communautaires (Hocquelet, 2014 ; 2020). En cherchant à reproduire ces formes de collaboration en France, les membres du ReAct, qui vivent pour le militantisme, essaient de créer les conditions qui leur permettraient d'en vivre en faisant reconnaître leur activité d'*organizer* comme un métier à part entière. Le ReAct se présente alors en quelque sorte comme un « prestataire de services militants » porteur d'une expertise spécifique. À cette époque, la réception dans le milieu syndical est loin d'être favorable. Les réactions les plus virulentes proviennent de permanents syndicaux, dans les fédérations notamment, qui ne voient pas au nom de quoi des jeunes gens extérieurs à leur univers professionnel viendraient expliquer aux travailleur-ses comment s'organiser. Les propos de Julien, relatant sa rencontre avec le responsable d'une fédération professionnelle de la CGT, en donnent une illustration :

Le rendez-vous le plus horrible de ma vie. Le mec fermé, mais du début à la fin. Genre, dès le début, physiquement, ça se voyait que je lui faisais perdre son temps... [...] Lui, tout son argument, c'est : « Le lieu de travail, c'est le lieu du syndicat, on n'a pas besoin d'associations [...]. De toute façon, commencer à faire des réunions hors du lieu de travail, ça veut dire accepter le fait du recul de la liberté syndicale dans l'entreprise, ça veut dire le cautionner, et ça veut dire l'encourager. Donc non, le boulot on doit le faire dans l'entreprise, et d'ailleurs, les délégués le font, c'est leur boulot, ils le font déjà très bien ! » Donc bon, là, j'ai un peu arrêté les frais. Au bout de 45 minutes... j'ai pas tenu deux heures et demie. Je suis sorti, j'étais blasé, j'avais envie de pleurer ! J'ai vraiment cru que j'allais pleurer, tellement j'étais dégoûté. Et le projet du ReAct, on est tellement dépendant de l'accord de ces mecs-là...⁸

À l'échelle des entreprises, l'accueil est généralement meilleur. Ce qui peut être perçu par les responsables fédéraux comme une forme de concurrence dans l'espace du porte-parolat syndical représente plutôt, pour les syndicalistes d'entreprise, un apport militant souvent bienvenu. L'offre du ReAct rappelle par certains aspects celle des experts auprès des représentants du personnel : ils enquêtent sur les conditions de travail, produisent et font circuler ces informations, recréant du lien entre des équipes syndicales souvent désorganisées

7. Ces deux organisations ont fusionné en 2024 sous le nom « Justice Ensemble ».

8. Entretien avec Julien, 14 avril 2016.

et pauvres en ressources (Cristofalo, 2009). Si les syndicalistes d'entreprise acceptent volontiers le concours militant du ReAct, ils n'envisagent toutefois pas d'en assumer le coût : à la différence des experts auprès des représentants du personnel dont l'action, reconnue dans le Code du travail, peut être financée par l'employeur, la prise en charge financière d'une telle intervention déconnectée du jeu des relations professionnelles n'est pas prévue par la loi.

Des intérêts situés au travail de syndicalisation

Le ReAct réussit toutefois à formaliser deux partenariats : l'un avec la Confédération nationale du travail – Solidarité ouvrière (CNT-SO), dans le cadre d'une campagne de syndicalisation des femmes de chambre de la région lyonnaise, et l'autre avec la CGT McDonald's Île-de-France, pour aider le syndicat à se déployer dans les restaurants. Les deux organisations sont marginales dans le champ syndical : l'une et l'autre se réclament de l'anarcho-syndicalisme, le syndicat CGT McDonald's Île-de-France étant, par ailleurs, en conflit avec sa fédération professionnelle qui refuse de le reconnaître⁹. Dans les deux cas, les membres du ReAct ont gagné la confiance des syndicalistes en faisant la démonstration de leurs savoir-faire protestataires, à l'occasion de blocages de restaurants McDonald's organisés dans le contexte des mobilisations contre la loi Travail, au printemps 2016.

L'expérience la plus aboutie a été menée avec la CNT-SO entre septembre 2016 et octobre 2017, puisqu'elle a pris la forme d'une convention de partenariat entre le syndicat et l'association¹⁰. Le paradoxe apparent d'organisations qui se revendiquent de l'anarcho-syndicalisme mais acceptent de sous-traiter leur développement à des salarié-es associatif-ves s'explique avant tout par des raisons matérielles : la CNT-SO n'ayant qu'une implantation limitée à quelques secteurs, elle n'atteint pas le seuil électoral lui permettant de prétendre aux financements de la démocratie sociale, à la différence de la plupart des autres organisations syndicales¹¹. Ses responsables étaient dès lors beaucoup plus directement intéressés

9. Les responsables de la fédération CGT du commerce sont réputés plus proches de courants communistes orthodoxes et dissuadent les militant-es de la restauration rapide de s'organiser en syndicats autonomes, préférant le régime de la section syndicale qui permet à la fédération de collecter directement les cotisations.

10. C'est cette campagne que décrit Marielle Benchehboune dans son livre (2020). Saphia Doumenc, à l'époque stagiaire à la CNT-SO, en a également fait le récit (2023).

11. Y compris Solidaires et l'Union nationale des syndicats autonomes (UNSA) qui, bien qu'elles ne soient pas jugées représentatives au plan national interprofessionnel, dépassent le seuil de 3 % des suffrages aux élections professionnelles, ce qui leur permet de bénéficier d'une partie des financements gérés par le fonds paritaire pour la démocratie sociale (Andolfatto, 2018).

par une méthode que les membres du ReAct présentaient avant tout à l'époque comme un moyen d'accroître le nombre de syndiqué-es, et donc les ressources du syndicat. Quant à la CGT McDonald's Île-de-France, ces mêmes perspectives en matière de syndicalisation nourrissaient un double espoir : celui de renforcer le poids du syndicat afin de le rendre incontournable au sein de la CGT et de surmonter ainsi les blocages de la fédération, et celui de multiplier les contacts avec les salarié-es afin de nourrir la stratégie du syndicat de faire reconnaître des unités économiques et sociales (UES)¹².

Les deux expériences ont cependant été interrompues en cours de route. Au sein de la CNT-SO, la décision de confier à un acteur externe le travail de recrutement restait controversée ; une majorité s'est finalement affirmée pour la remettre en cause. Quant à la CGT McDonald's, c'était d'abord l'argent qui posait problème. Les responsables du syndicat étaient prêts à financer, non pas un poste de salarié mais une mission de service civique de six mois, sans pour autant assumer le recours à ce qu'ils savaient être une forme d'emploi déguisé (et dégradé)¹³. Ils devaient donc verser une subvention au ReAct qui se chargerait du recrutement. Au final, la jeune militante engagée sur cette mission en début d'année 2018 a dû l'interrompre prématurément et l'expérience a été suspendue.

■ L'impossible réception du *community organizing* par les syndicats français

Pourquoi les membres du ReAct n'ont-ils pas réussi à convaincre du bien-fondé de leur projet au-delà de militant-es situé-es aux marges du champ syndical ? L'incompatibilité entre le modèle organisationnel du *community organizing* et celui des syndicats a été avancée pour expliquer cet échec (Doumenc, 2023). En confiant le travail de syndicalisation à des spécialistes, le CO aurait suscité les réticences, et pour finir le rejet, des syndicalistes qui étaient attaché-es à l'auto-organisation des travailleuses et travailleurs. Cette analyse omet cependant que le champ syndical est un univers déjà

12. Selon le Code du travail, la mise en place d'instances représentatives du personnel dépend de la taille de l'entreprise. Derrière l'enseigne McDonald's se cachent des réalités très différentes : d'une part, la multinationale de la restauration rapide, qui possède en propre plusieurs centaines de restaurants, principalement dans la région Île-de-France, organisée en quatre filières dotées de leurs instances de représentation du personnel ; d'autre part, un réseau de franchisés ayant coutume, même quand ils possèdent plusieurs restaurants, d'immatriculer autant d'entreprises que d'établissements. Bien souvent, quand ils ne travaillent pas dans un restaurant détenu en propre par McDonald's, les syndicalistes doivent donc commencer par faire valoir devant la justice le fait que plusieurs entreprises relèvent d'une même unité économique et sociale, afin d'atteindre un seuil d'effectifs qui permettra d'organiser des élections professionnelles ou de renforcer les prérogatives des représentant-es du personnel.

13. À l'époque, une personne en service civique reçoit une indemnité mensuelle de 573 €, financée à plus de 80 % par l'État, l'organisation d'accueil ne contribuant qu'à hauteur de 100 € environ.

marqué par des dynamiques anciennes de division du travail et de professionnalisation. Nombre de syndicalistes hostiles au ReAct sont ainsi elles-mêmes et eux-mêmes des permanent-es extérieur-es aux milieux de travail qu'ils et elles prétendent représenter. Il semble dès lors nécessaire de s'intéresser aux fondements matériels de cette opposition, pour ne pas s'en tenir au discours légitime des syndicalistes sur leur propre pratique. Dans cette perspective, l'offre de CO pose un double problème, de « salarisation » et de « professionnalisation » du travail militant (Dussuet et Flahault, 2010), que l'on retrouve dans le cas de l'organisation des femmes de chambre étudié par Saphia Doumenc (2023), comme dans celui des salarié-es de la restauration rapide que j'ai observé-es.

Les syndicats français, des employeurs structurellement inachevés

La pratique du CO suppose une capacité de salarisation du travail militant qui pose problème aux syndicats français.

La pratique du CO suppose une capacité de salarisation du travail militant qui pose problème aux syndicats français. En cela, ils se distinguent d'autres syndicalismes : aux États-Unis (Milkman et Voss, 2004), en Grande-Bretagne (Heery *et al.*, 2000), en Allemagne (Thomas, 2016) ou en Suisse (Fillieule *et al.*, 2019), des expérimentations s'inspirant du CO ont été accueillies par des organisations syndicales qui leur ont consacré d'importants moyens humains, financiers et organisationnels. Ces différences renvoient à des trajectoires historiques distinctes d'institutionnalisation du syndicalisme et des relations professionnelles. Aux États-Unis ou en Grande-Bretagne, que l'on a coutume de définir comme des systèmes de relations professionnelles à régulation marchande, la syndicalisation est vitale pour deux raisons : le bénéfice des garanties collectives est souvent subordonné à l'adhésion syndicale ; les syndicats dépendent quasi exclusivement de leurs ressources propres pour fonctionner. Sur ce deuxième point, la situation est identique dans la plupart des autres pays d'Europe, y compris dans les économies politiques qui accordent un plus grand rôle à la régulation étatique. Dans des pays aussi différents que l'Allemagne, la Belgique, la Grande-Bretagne, l'Italie ou la Suède, « les cotisations occupent une part primordiale dans les ressources des syndicats, soit plus de 80 % de l'ensemble [...] Si l'on prend en compte d'autres ressources propres, tirées notamment du placement d'actifs, cette proportion dépasse 90 %¹⁴ ».

A contrario, en France, la part des ressources fournies par les cotisations est faible. Si l'on considère la situation des principales

14. *Étude d'administration comparée sur le financement des syndicats (Allemagne, Belgique, Grande-Bretagne, Italie, Suède)*, Inspection générale des affaires sociales, 2004.

confédérations syndicales (CGT, Confédération française démocratique des travailleurs [CFDT] et Force ouvrière [FO]), elle oscille entre un quart et un tiers de leur budget total (voir tableau 1). La part des ressources propres est plus faible encore à l'échelle sectorielle. La fédération CGT du commerce, qui couvre notamment la branche de la restauration rapide (parmi une cinquantaine d'autres branches du commerce, de la distribution, des services, des hôtels, cafés et restaurants et des services à la personne), revendique 45 000 syndiqué.es et déclare un revenu total de près de 6,2 millions d'euros au 31 décembre 2022¹⁵. Dans son budget, la part des cotisations n'est que de 1 million d'euros, soit 16,1 % de ses ressources. Les subventions diverses, liées principalement aux dispositifs de financement de la démocratie sociale et regroupées dans la catégorie des « contributions financières », s'élèvent à 5,04 millions d'euros, soit 81,3 % des ressources. À titre de comparaison, aux mêmes dates, le syndicat britannique USDAW (Union of Shop, Distributive and Allied Workers) dont le champ de syndicalisation recouvre, comme son homologue cégétiste, les secteurs du commerce et de la distribution¹⁶, dispose d'un revenu total de 43,5 millions de livres, soit 51,3 millions d'euros et la part des cotisations (37,7 millions de livres) y est de 86,6 %¹⁷.

Tableau 1 – Ressources des principales confédérations, unions et fédérations syndicales en 2022 (en millions d'euros)

	CGT	CFDT	FO	CFTC	CGC	UNSA	USS	FSU
Cotisations	12,51	15,97	8,74	2,42	7,31	3,37	0,4	2,12
Subventions	26,64	28,67	22,14	16,91	19,69	4,85	3,36	0,79
Autres	5,93	4,77	4,18	0,62	0,92	4,31	0,82	0,7
Total	45,08	49,41	35,06	19,4	23,53	12,11	4,57	3,62
Part des cotisations dans le total des ressources (en %)	27,8	32,32	24,93	12,47	31,01	27,83	8,75	58,56

CFTC (Confédération française des travailleurs chrétiens) ; CGC (Confédération française de l'encadrement – Confédération générale des cadres) ; USS (Union syndicale Solidaires) ; FSU (Fédération syndicale unitaire).

Source : *Journal officiel*, comptes annuels des organisations syndicales, exercice 2022 [journal-officiel.gouv.fr/pages/osop-recherche/].

15. Source : *Journal officiel*, comptes annuels de la fédération CGT du commerce, exercice 2022.

16. Ce n'est là qu'une approximation : la négociation collective s'opérant, au Royaume-Uni, à l'échelle des entreprises, les logiques sectorielles sont moins structurantes que dans le syndicalisme français et la plupart des grandes organisations tendent à se développer comme des syndicats généralistes multisectoriels. USDAW est le cinquième plus grand syndicat du Royaume-Uni avec 370 000 membres.

17. Source : Certification Officer for Trade Unions and Employers' Associations Annual Report, 2022–2023, [https://www.gov.uk/government/publications/annual-report-of-the-certification-officer-2022-2023-pdf-format]

La situation peut toutefois varier selon les échelles d'observation, comme le montre le cas de la CGT dans la restauration rapide. Les seules données financières à ma disposition concernant le syndicat CGT McDonald's Paris et Île-de-France portent sur les exercices 2012 et 2013¹⁸. Sur ces deux années, la part des cotisations dans les ressources du syndicat se situe entre 5 et 6 % (environ 1 000 € pour un budget d'environ 19 000 €), la quasi-totalité des ressources restantes provenant d'une subvention de fonctionnement de 18 000 €. Cette subvention provenait sans doute des accords de droit syndical qui prévoyaient un financement des syndicats représentatifs dans l'entreprise. Or, suite à la restructuration des instances représentatives du personnel (conséquence des ordonnances de 2017 réformant le Code du travail), ces accords ont été dénoncés :

Depuis fin 2019, McDo n'a pas renouvelé les accords sur le droit syndical. Donc, aujourd'hui, officiellement, les syndicats ne reçoivent plus d'argent de McDo. Il faudrait voir s'il n'y a pas de subventions déguisées pour les autres syndicats [...] Mais toujours est-il que le syndicat [CGT], aujourd'hui, ne vit que par ses cotisations¹⁹.

Dans ces conditions, les seules autres ressources disponibles pour financer l'activité syndicale sont celles prévues par le Code du travail : il s'agit, d'une part, des heures de délégation qui sont attribuées aux salarié-es porteurs de mandats de représentation²⁰ et, d'autre part, des heures attribuées aux syndicats représentatifs dans le cadre des négociations annuelles obligatoires. Elles sont considérées comme du temps de travail et rémunérées au taux horaire correspondant au contrat de travail des intéressé-es. Quand les animateurs de la CGT McDonald's décident de participer au financement du travail de syndicalisation entrepris par le ReAct en 2017-2018, ils disposent encore du budget qui leur a permis d'envisager cette possibilité. Par la suite, un tel financement deviendra impossible. Quand bien même ses responsables auraient pu ressentir un intérêt plus pressant à financer un projet de syndicalisation après 2019, ils n'en avaient plus les moyens, moyens que la fédération, en conflit avec ce syndicat et défiante vis-à-vis du ReAct, n'entendait pas leur fournir. Faute de base matérielle stable, la décision de recruter des « professionnel·les de la syndicalisation » a surtout dépendu de la conviction politique quant à la pertinence d'un tel projet.

18. Il s'agit des seuls exercices déposés sur la plateforme du *Journal officiel*, en mars 2014. Les syndicats qui n'atteignent pas le seuil de 230 000 € de recettes annuelles n'ont pas l'obligation légale de publier leurs comptes.

19. Entretien avec le secrétaire général du syndicat CGT McDonald's Paris et Île-de-France, 6 avril 2021.

20. Ces mandats peuvent être attribués par désignation (représentant de section syndicale, délégué syndical ou représentant syndical au Comité social et économique [CSE]) ou par élection (représentant du personnel au CSE).

Expliquer dans cet article le circuit complexe des finances syndicales est impossible, un livre n'y suffirait pas (Julliard et Yon, à paraître). Ces financements sont en partie centralisés dans le cadre du fonds paritaire pour la démocratie sociale, à la gestion duquel participent les confédérations salariales et patronales représentatives ; ils sont attribués pour certains sur une base forfaitaire, pour d'autres au prorata des résultats aux élections professionnelles, avant d'être redistribués par les confédérations à leurs structures affiliées (Andolfatto et Labbé, 2018). Certains financements liés au paritarisme échappent à ce fonds mais sont également centralisés. Enfin, de nombreux autres financements sont décentralisés, qu'ils dépendent d'accords de branche, d'entreprise ou de conventions passées avec les collectivités locales. En résumé, la part des financements indirects l'emporte sur les ressources apportées par les adhésions directes. À cela s'ajoute le système des heures de délégation qui constitue une modalité essentielle de l'activité syndicale : les mandats de représentation dans l'entreprise devant être comptabilisés par l'employeur comme du temps de travail, ils sont rémunérés en salaire, sans transiter par le budget des organisations syndicales.

Ce qu'il faut retenir de tout cela, c'est que les syndicats français sont encastrés dans un système de citoyenneté sociale qui repose sur un régime de ressources original, faisant la part belle aux financements publics et surtout mutualisés. Cette spécificité permet de comprendre pourquoi, en France, la pression en faveur de la syndicalisation n'est pas aussi forte que dans d'autres pays : l'activité syndicale peut très bien se contenter des ressources qu'apporte le système des relations professionnelles. Elle éclaire aussi, ce qui est moins souvent noté, l'absence d'une véritable culture de l'emploi salarié à l'intérieur des syndicats. Avec peu d'adhérent-es et donc peu de ressources propres, morcelées dans leurs centres de décision comme dans la gestion de leurs finances, organisant une « force de travail » aux statuts multiples (mandaté-es rémunéré-es sur le temps de travail, salarié-es détaché-es et mis-es à disposition par leur employeur, bénévoles en emploi ou retraité-es, salarié-es du privé faisant valoir des heures de délégation ou salarié-es directement employés par un syndicat), nombre d'organisations syndicales ne veulent ou ne peuvent pas assumer la fonction d'employeur. Les syndicats français entretiennent dès lors un rapport ambivalent au salariat : invoqué positivement comme un ensemble de droits dans le travail de représentation et de défense des salarié-es, il est considéré avec défiance, réduit aux contraintes de la subordination dans l'organisation du travail militant (Briec, 2014 ; Ihaddadene et Yon, 2023).

Les syndicats français sont encastrés dans un système de citoyenneté sociale qui repose sur un régime de ressources original, faisant la part belle aux financements publics et surtout mutualisés.

La valorisation du rôle de professionnel du dialogue social

On assiste, depuis plusieurs décennies, à un mouvement de formalisation des savoirs et savoir-faire syndicaux qui s'avère éminemment sélectif, puisqu'il concerne avant tout la pratique du dialogue social.

Les infrastructures institutionnelles qui fournissent des ressources pour l'activité syndicale ne font pas que rendre structurellement problématique la position d'employeur syndical. Elles contribuent aussi à cadrer symboliquement les rôles syndicaux légitimes. On assiste en effet, depuis plusieurs décennies, à un mouvement de formalisation des savoirs et savoir-faire syndicaux qui s'avère éminemment sélectif, puisqu'il concerne avant tout la pratique du dialogue social.

Ce processus est particulièrement visible à travers l'histoire de la formation syndicale, généralement considérée comme un observatoire privilégié de la professionnalisation du syndicalisme²¹. De la reconnaissance du congé de formation syndicale, à la fin des années 1950, jusqu'à l'institution de formations *ad hoc* pour les représentants du personnel, au début des années 1980, l'histoire de la formation est indissociable des efforts de la puissance publique pour institutionnaliser une « fonction technique » censée permettre aux représentant-es des salarié-es de rompre avec la « culture du conflit » et de s'insérer de manière constructive dans le jeu des relations professionnelles (Tanguy, 2006 ; Cristofalo, 2008). Ce processus s'est accéléré depuis lors : l'évolution des rapports de force syndicaux au profit du syndicalisme « réformiste » et la décentralisation des relations professionnelles en direction des entreprises ont démultiplié les occasions de pratiquer le « dialogue social », autant que les discours visant à le justifier (Giraud et Pélisse, 2024).

Alors que l'engagement syndical était traditionnellement pensé sur un mode sacrificiel, comme une forme de renoncement à toute perspective de carrière professionnelle, ces évolutions, combinées aux mobilisations menées par des syndicalistes contre les discriminations dont ils s'estimaient victimes, ont concouru à diffuser l'idée que l'engagement syndical devait dorénavant être reconnu comme un engagement professionnel parmi d'autres. Elles ont conduit à la mise en place de dispositifs légaux et conventionnels visant à valoriser les parcours syndicaux, à formaliser les compétences syndicales et à organiser des parcours pour la reconversion professionnelle des porteurs de mandats (Chappe *et al.*, 2016 ; Simonpoli, 2017 ; Chabbert et Rey, 2018). À l'image des formations communes aux représentants syndicaux et patronaux, instituées récemment dans le but de promouvoir une « culture de la négociation » (Yon,

21. Rappelons avec Andrew Abbott (1988) que la dynamique de professionnalisation réside dans la formalisation d'un savoir abstrait, qu'un groupe exclusif va appliquer à des cas particuliers et dont l'enseignement est organisé dans un système distinct du groupe lui-même.

2020b), ces dispositifs ont pour effet de réduire le périmètre légitime du travail syndical – celui qui est reconnu et valorisé socialement – aux compétences de gestion, d'analyse juridique ou économique et de communication qui sont déployées dans le cours des activités de dialogue social. La valorisation professionnelle du travail syndical est ainsi conçue en référence aux professions prestigieuses (comme celles de gestionnaire RH, d'avocat ou d'inspecteur du travail) autour desquelles peuvent s'accorder les représentants de l'État, du patronat et des salarié-es.

Bien que le travail syndical recouvre une gamme beaucoup plus large de savoirs et de savoir-faire (Gassier et Giraud, 2020), ces évolutions permettent de comprendre que la professionnalisation du syndicalisme soit spontanément associée, dans le champ syndical français, à la pratique du dialogue social. Ces dynamiques institutionnelles sont diversement reçues au sein du champ syndical. Celui-ci est en effet communément décrit selon une topologie qui distingue, autour de la CFDT, un pôle « réformiste » censé accompagner cette redéfinition du syndicalisme vers le métier de professionnel du dialogue social, et un pôle « contestataire », autour de la CGT et de Solidaires, qui résiste à cette évolution. Bien que le *community organizing* valorise des compétences militantes de recrutement, d'organisation et de mobilisation qui n'entrent pas dans cette définition du « métier syndical », le fait que ses promoteurs revendiquent une sorte d'expertise militante explique que le CO suscite la défiance des syndicalistes CGT ou Solidaires. Dans les luttes à l'intérieur du champ syndical pour la définition légitime du syndicalisme, le refus de la professionnalisation du militantisme donne sens à la défense d'une conception vocationnelle et désintéressée du syndicalisme, contre la figure dépolitisée de technicien du social. La défiance à l'encontre du CO a pu être d'autant plus vive que la seule organisation à avoir développé une réelle préoccupation pour la formalisation des pratiques de syndicalisation a pendant longtemps été la CFDT, avec la mise en place d'une fonction de « développeur syndical » dans les années 1980-1990 (Guillaume et Pochic, 2014).

Pour cette raison, la professionnalisation du travail de syndicalisation est souvent interprétée comme un signe, tant de managérialisation que de « trahison réformiste » du syndicalisme. « On n'est pas des marchands de soupe ! », répondaient des militants de la CGT à la sociologue Françoise Piotet pour justifier leur rejet de toute démarche volontariste de syndicalisation, laquelle précisait : « Dans les enquêtes conduites auprès des syndicats, les allusions faites en particulier à la CFDT évoquent la très bonne

capacité d'organisation de ce syndicat et ses dérives réformistes, les deux étant indissociablement liées aux yeux des militants de la CGT » (Piotet, 2009, p. 21). On parle bien ici de stratégies de distinction à l'intérieur du champ syndical : elles relèvent de positionnements dans l'ordre symbolique qui ne reflètent pas toujours la réalité matérielle du syndicalisme. Comme on l'a vu plus haut, la fédération CGT du commerce porte un discours « lutte de classe », très hostile à la CFDT et au dialogue social, mais n'en est pas moins profondément dépendante des dispositifs de financement découlant de ce même dialogue social.

Articuler la prise en compte des dimensions matérielles et symboliques de l'activité syndicale, entre salarisation impossible et professionnalisation contestée, permet ainsi de saisir la contradiction intrinsèque au *community organizing*. Trop mouvementistes pour la CFDT, trop experts pour la CGT ou Solidaires, les militant-es du ReAct se sont retrouvé-es doublement en porte-à-faux dans le champ syndical.

■ De la professionnalisation impossible au déni de travail militant

Constatant que les syndicats français n'étaient pas disposés à financer leur travail, les membres du ReAct décident de faire du syndicalisme sans syndicat. Après la fin du partenariat avec la CNT-SO, ils lancent à Lyon l'expérience d'Uniti, l'Union des travailleurs isolés, qui se porte sur les secteurs de l'aide à domicile et des agents de sécurité. En région parisienne, ils relancent grâce à d'autres financements²² la campagne en direction de McDonald's, qui aboutira à la création du collectif McDroits. Le ReAct passe ainsi de la prestation de services à l'action exemplaire : il ne s'agit plus tant de « vendre » une expertise aux syndicats français que de faire la démonstration pratique d'un savoir-faire militant, en espérant faire ainsi évoluer le regard syndical. Les membres du ReAct ont alors en tête l'expérience d'Acorn aux États-Unis, un réseau national d'organisations communautaires qui, dans les années 1980, a contribué à créer des syndicats indépendants (les *united labor unions*) dans les métiers précaires des services (dont la restauration rapide) avant de les affilier aux fédérations existantes (Tait, 2005, p. 101-127).

22. Le travail dans la restauration rapide est financé par le syndicat étatsunien Service Employees International Union (SEIU) qui, à partir de 2017, intègre le ReAct aux nombreux prestataires externes concourant à sa stratégie de pression internationale sur McDonald's (Pasquier, 2018). Au-delà, les moyens mobilisés par le ReAct proviennent pour l'essentiel de subventions obtenues auprès de fondations philanthropiques.

Pour ma part, je passe à l'automne 2019 de la position d'observateur participant à celle de participant observant, directement impliqué dans le travail d'organisation. Le ReAct ayant diffusé en juin 2019 une offre d'emploi pour un poste d'*organizer* syndical à McDonald's, je propose mes services à l'association, dans l'optique de prolonger sur le terrain la réflexion impulsée dans la postface à *Balayons les abus !* (Yon, 2020a). Dans une convention de partenariat avec le ReAct signée en septembre 2019, je m'engage à lui consacrer gratuitement deux journées de travail hebdomadaires pendant trois mois, sous la supervision d'une chargée de campagne, Suzanne, et en collaboration avec un jeune salarié militant, Teddy, recruté au même moment. Mon intégration au ReAct passe par une phase d'apprentissage pratique et théorique du métier. Elle se déroule dans le circuit du ReAct et de l'Alliance citoyenne, entre Paris, Aubervilliers et Lyon. Avec Teddy, nous allons sur le terrain à la recherche de contacts dans les universités et à la sortie des restaurants. Ce changement de perspective me permet d'être plus attentif à ce que signifie en pratique le travail d'*organizer*. Loin de la rhétorique professionnelle, le travail concret recouvre un ensemble de tâches ingrates et souvent négligées par les syndicalistes. Plutôt que de parler de sale boulot, je propose d'utiliser la notion de travail militant reproductif pour désigner cette dimension invisible du travail syndical.

Être *organizer*, un travail ingrat et invisible

Généralement, l'expertise que revendiquent les *organizers* se concentre sur la formalisation d'une sorte de réflexivité stratégique : cartographier l'espace d'intervention, les alliés et les adversaires ; établir un script pour interagir avec les salariés sur le terrain ; compter le nombre de prises de contacts, de rendez-vous, de promesses d'engagement, pour les mettre en statistiques ; séquencer le processus d'organisation (repérage, grenouillage, *phoning*, rencontres en tête-à-tête, réunion collective, action, négociation) ; enseigner des méthodes de communication comme le *storytelling*... Ces standards plus ou moins répliquables constituent le savoir abstrait sur le fondement duquel les *organizers* entendent construire leur légitimité professionnelle. Ils sont au cœur des formations que nous avons reçues ou que les membres du ReAct et de l'Alliance citoyenne dispensent *via* l'institut Alinsky aux associations, partis ou syndicats qui font appel à leurs services. Dans la pratique, sur le terrain de McDonald's, ces standards professionnels orientaient rarement notre travail. Ils étaient, au mieux, présents en arrière-plan. Très vite, l'instabilité de la main-d'œuvre et l'absence de

répondant syndical nous conduisent à opter pour la création d'un collectif informel, structuré autour d'un groupe WhatsApp, sans adhésion en bonne et due forme et donc sans cotisation : un sacrilège au regard de ce que nous avons appris en formation, où l'engagement financier nous était présenté comme une épreuve décisive pour jauger l'attachement des individus à la mobilisation.

À l'inverse, une dimension s'est avérée incontournable : celle du travail émotionnel. Ce « travail de gestion des émotions » a gagné en visibilité avec le développement des métiers de service dont l'une des caractéristiques majeures est d'être généralement assignés aux femmes ; il consiste à ajuster ses attitudes dans les interactions sociales pour donner physiquement l'apparence d'éprouver le sentiment attendu par son interlocuteur-ice (Hochschild, 2017 [1983]).

La centralité du travail émotionnel m'a sauté aux yeux lors d'une formation réalisée à Lyon pour les *organizers* du ReAct et de l'Alliance citoyenne²³. La veille, nous avons alterné discussions, jeux de rôle et formations par la pratique en nous rendant sur le terrain. Ce matin vient le temps de la formation au tête-à-tête, ce moment crucial où l'*organizer* rencontre un-e potentiel-le « leader » pour une discussion devant créer une relation de confiance et faire émerger ses « colères ». Plusieurs apprenti-es *organizers* font part de sentiments mêlés. La distance ironique avec laquelle Julien, l'un des « historiques » du ReAct et de l'AC, surjoue l'indignation exaspère plusieurs participant-es qui le lui font remarquer. Nicolas explique : « Ma première réaction c'est l'empathie, la tristesse, quand un salarié me raconte ses problèmes, j'ai juste envie de lui faire des câlins ». Julien lui répond que la pratique du théâtre est une bonne méthode pour apprendre à ne pas considérer sa personnalité comme définitive. Il prend l'exemple des formations de clown : « La première chose qu'on apprend, c'est "trouver son clown", chacun a sa façon d'exprimer l'empathie ». Nicolas rétorque : « J'ai l'impression d'être faux ! » Teddy abonde dans son sens : il a ressenti le même sentiment d'inauthenticité en faisant du porte-à-porte dans les HLM d'Aubervilliers mais il est plus à l'aise avec les salarié-es de McDonald's car il se sent plus proche d'elles et eux : « Moi j'ai pas envie de mentir », ajoute-t-il. Aux yeux de Teddy, Julien semble incarner le spectre de l'*organizer* cynique : l'homme blanc, cisgenre et hétérosexuel, grande gueule, qui parle à la place des dominé-es et instrumentalise leurs problèmes. Au bout d'un moment, Louise, la coordinatrice du ReAct, recadre : « On ne surjoue pas, c'est juste qu'on ne pourrait pas vivre ce que ces personnes subissent. Quelles que soient les émotions que ça provoque, il faut savoir les exprimer pour que la personne comprenne qu'on est dans le même camp. Le tête-à-tête, c'est aussi la construction d'une relation de confiance. Il faut aussi réussir à se livrer sinon c'est pas juste ». Corentin, l'autre *organizer* lyonnais qui m'avait semblé plus détaché lors de cet accrochage, m'explique plus tard, en aparté, qu'il s'est longtemps senti en « souffrance au travail ». C'est notamment en « construisant une barrière » (émotionnelle), en ne « ramenant pas la misère des gens chez lui le soir », qu'il a réussi à surmonter ce mal-être.

Sans être désignées comme telles, des compétences relevant du travail émotionnel sont enseignées dans les sessions de formation,

23. Formation initiale des *organizers*, Villeurbanne, 1 et 2 octobre 2019 (notes de terrain).

qu'il s'agisse de faire émerger et d'orienter ce que les *organizers* appellent « les colères » des salarié-es, de gérer les défaites et valoriser les victoires, de distinguer les émotions appropriées selon les séquences d'action (par exemple de protestation et de négociation). Ce travail émotionnel est porteur de ses risques spécifiques : celui de s'identifier aux salarié-es de McDonald's, de s'imprégner de leurs souffrances, de ne pas réussir à s'en dissocier mentalement et émotionnellement, jusqu'au risque de burn-out ; celui, à l'inverse, de voir les salarié-es se méprendre sur la nature des relations que l'*organizer* tente de nouer avec elles ou eux. Mon collègue Teddy a par exemple dû plusieurs fois recadrer des situations que ses interlocuteur-ices avaient interprétées comme des jeux de séduction.

Le travail d'*organizer* suppose ainsi une capacité d'écoute et des disponibilités, temporelle et mentale. Or, je constate vite que je ne suis pas capable de les garantir. Alors que je fais mes premiers pas sur le terrain, la prégnance de mes socialisations militantes antérieures se manifeste, quand bien même ces dispositions avaient été plus ou moins mises en sommeil. J'éprouve des difficultés à me déprendre de mes réflexes de militant (« d'activiste », dans la terminologie du CO), pour m'installer dans un rapport plus maïeutique à l'expression des (éventuelles) « colères » de mes interlocuteur-ices. En d'autres termes : être à l'écoute des salarié-es, leur poser des questions, accueillir les silences et les hésitations, plutôt que d'imposer mon propre cadre d'injustice. J'en déduis que l'effort consistant à « penser et agir en organisateur » (Petitjean, 2023b) doit sans doute être plus difficile encore pour un syndicaliste pris dans ses propres habitudes militantes. La situation se complique encore quand il s'agit de passer de l'étape du « grenouillage » à celle des « tête-à-tête », quand je dois planifier des séances de *phoning*, fixer des rendez-vous, rencontrer les potentiel-les « leaders ».

Ces interactions qui impliquent de développer une attention aux autres dans le cadre de réunions en tête-à-tête, de tisser des liens pour construire un collectif militant inclusif et bienveillant, appellent des compétences relevant plus spécifiquement du travail du *care* (Ibos, 2019) – des tâches de sollicitude d'autant plus importantes que le collectif McDroits né de ce travail d'*organizing* se consacre aux enjeux des discriminations et violences sexistes et de genre. Je réalise que je ne réussis pas à faire mieux que d'apporter une aide ponctuelle, alors que le travail d'*organizer* suppose de développer une attention continue aux personnes et à leurs problèmes. Je me résous, aidé en cela par les grèves de

Le travail d'*organizer* suppose une capacité d'écoute et des disponibilités, temporelle et mentale.

décembre 2019²⁴, à redéfinir ma position comme celle d'un « supplétif » au travail d'organisation plus que d'un véritable *organizer*. Ces déconvenues (Bizeul, 1999) m'auront fait réaliser qu'il est difficile d'être organisateur à temps partiel, et par la même occasion, confirmé qu'il est peu probable que des représentants syndicaux, déjà investis dans mille autres choses, puissent réussir à consacrer à ce genre d'activité le temps qu'elle mérite.

Mon collègue Teddy a d'ailleurs fait la même expérience : initialement embauché sur un double mi-temps, il était censé partager son temps entre le ReAct et l'Alliance citoyenne d'Aubervilliers. Dès le premier mois, il fait le constat de l'impossibilité de gérer ces deux missions en parallèle et demande à être affecté à plein temps sur la campagne McDonald's. Il obtiendra aussi qu'on lui fournisse un téléphone professionnel, afin de pouvoir déconnecter de son terrain en dehors des heures de travail, car des salarié-es à qui il avait transmis ses coordonnées personnelles n'hésitaient pas à le contacter à toute heure.

Dans les syndicats, ces activités relevant du travail émotionnel restent souvent dans le registre de l'informel, quand bien même « les militantes sont des actrices privilégiées de l'entretien du collectif par le collectif » (Le Quentrec, 2014, p. 156-157). J'ai retrouvé cette surreprésentation des femmes dans l'univers du CO. Hormis Teddy, la coordinatrice, la chargée de campagne et celles qui seront recrutées par la suite comme *organizers*, en renfort ou remplacement des départs, sont toutes des jeunes femmes. Teddy lui-même était par ailleurs un militant queer sensible aux normes de genre et critique des codes de la masculinité viriliste²⁵. Dans le monde syndical où prédominent des normes associées à la masculinité (Buscatto, 2009), « l'un des traits récurrents du modèle normatif de la virilité qui entre en jeu de manière subtile dans le quotidien syndical est celui de la rétention affective et émotionnelle » (Fillieule *et al.*, 2019, p. 158). Tout ce qui relève de la prise en charge et du traitement des « plaintes » est fréquemment perçu comme moins noble que la négociation ou la conduite des grèves et renvoyé au « syndicalisme de services », à la figure (féminine) de l'assistante sociale plutôt qu'à celle (masculine) du syndicaliste (Doumenc, 2019 ; Moro, 2019 ; Berthonneau, 2020).

24. L'automne-hiver 2019 est marqué par deux mobilisations qui se recoupent en partie, contre la réforme des retraites et contre la loi de programmation de la recherche (LPR). Dans le monde académique, l'opposition à la LPR a culminé à travers l'organisation d'une journée de mise à l'arrêt de l'Université et de la recherche, le 5 mars 2020.

25. Une récente enquête sur la syndicalisation dans le secteur du commerce à New York a souligné le rôle des employé-es queer et transgenre dans ces campagnes d'*organizing* (O'Brien, 2021). Elle l'explique notamment par la « culture affective » développée dans les réseaux LGBTQ à l'épreuve des discriminations et qui les dispose à reconnaître l'importance du soutien émotionnel, à consacrer du temps à écouter les plaintes des salarié-es et à faire preuve d'empathie.

Ces tâches sont même parfois déléguées : au lieu d'être perçues comme relevant pleinement du mandat syndical, elles sont appréhendées comme des tâches administratives, dont les permanents syndicaux « politiques » se déchargent, dans le cadre d'une division verticale du travail, auprès de collaborateur·ices subalternes. La catégorie de travail domestique a parfois été mobilisée pour rendre compte de ces dimensions du travail militant (Dunezat et Rétif, 2023). Nicolas Simonpoli (2021) l'a bien documenté dans le cas de la Confédération CGT : en évoquant la « part domestique » du travail syndical, il souligne le rôle irremplaçable des secrétaires administratives qui, loin de se contenter d'assister les cadres syndicaux, jouent un rôle essentiel dans la socialisation des permanents confédéraux à leur rôle.

Je l'ai aussi constaté sur mon terrain à plusieurs reprises : au Syndicat national hôtellerie-restauration affilié à Solidaires, que nous visitons pour sensibiliser le secrétaire général à notre action, le lien avec les syndiqué·es est plus volontiers pris en charge par les secrétaires administratives qui répondent aux appels téléphoniques et filtrent les demandes des adhérents, les adressant éventuellement à des permanents syndicaux quand elles relèvent des tâches « expertes » de défense juridique²⁶. Autre exemple : la fédération CGT de l'éducation ayant pris la décision courant 2020 de consacrer des moyens au travail de syndicalisation, la première offre d'emploi ayant circulé présentait une fiche de poste combinant des tâches de secrétariat administratif et de syndicalisation²⁷.

Du sale boulot syndical au travail militant reproductif

Le paradoxe est ainsi que la pratique des *organizers* tend à valoriser des tâches qui ne retiennent généralement pas l'attention. Peut-on dès lors parler de « sale boulot » (Hughes, 1996), au sens de ces tâches ingrates que les professions prestigieuses délèguent à des subordonnés ? La notion fait sens dans le contexte étatsunien où le CO s'institutionnalise dans une écologie professionnelle subordonnant le métier *d'organizer* à des positions plus prestigieuses. Dans le cadre d'un rapport de sous-traitance avec diverses institutions donneuses d'ordre, dont les syndicats, les *organizers* « accomplissent le “sale boulot” de porte-à-porte, d'appels téléphoniques, de diffusion de tracts pendant que les dirigeants syndicaux négocient avec les adversaires » (Petitjean, 2019, p. 258).

26. Rendez-vous dans les locaux du SNHR, 16 juillet 2020 (notes de terrain).

27. « Fiche de poste : “Administration – coordination fédérale” », Ferc-CGT, octobre 2020.

Les résistances
syndicales au CO
reposent moins
sur la
revendication des
tâches que
prennent en
charge les
organizers, que
sur leur déni.

La situation est cependant différente en France dans la mesure où, pour les raisons exposées dans la partie précédente, l'hostilité syndicale au CO procède au contraire du refus de considérer le travail militant comme un « sale boulot ». Ce que combattent les syndicalistes, c'est en effet la possibilité d'être dépossédés par ces professionnel·les de leur rôle militant. Ici, la différence entre rôle et tâches que nous invitent à faire Christelle Avril et Irene Ramos Vacca (2020) peut s'avérer utile. Elles montrent, en articulant les notions de genre et de sale boulot, que les « métiers de femme » (comme ceux d'aide-soignante, de secrétaire ou d'aide à domicile) reposent moins sur la délégation d'une gamme précise de tâches que sur l'assignation à « faire ce qui reste à faire » une fois que les professions les plus prestigieuses ont fait leur travail. Elles attirent ce faisant l'attention sur le fait que la notion de sale boulot s'apprécie non seulement en termes de tâches et de division technique mais aussi de rôles et de division morale du travail. Cette dialectique des tâches et des rôles permet d'attirer l'attention sur le fait que les résistances syndicales au CO reposent moins sur la revendication des tâches que prennent en charge les *organizers* que sur leur déni. Les syndicalistes s'opposent à la professionnalisation du travail syndical au nom d'une représentation idéalisée de leur rôle de militant, largement indifférente à tout ce travail émotionnel : une représentation du rôle de militant syndical genrée au masculin.

C'est en étant moi-même conduit à apprendre le travail d'*organizer*, et en tentant parallèlement d'y sensibiliser les syndicalistes de McDonald's, que j'ai pu réaliser à quel point le désintérêt des syndicalistes français pour le CO ne provenait pas seulement de l'absence de moyens ou d'une défiance « militante » contre les prétentions expertes, mais qu'il résultait aussi d'une difficulté à tout simplement « voir » un certain nombre de tâches et à les reconnaître comme nécessaires à la (re)production des collectifs militants. En témoigne par exemple l'expérience d'un véritable dialogue de sourds avec Boubacar, délégué syndical Solidaires dans une des filiales de McDonald's France. Alors que nous lui proposons d'accompagner son syndicat dans la construction de nouveaux collectifs militants, il nous répond en détaillant les procédures légales pour désigner un représentant de section syndicale (RSS), organiser des élections professionnelles et obtenir la représentativité²⁸. La syndicalisation n'est pas un enjeu pour lui : il nous explique qu'il suffit d'avoir deux ou trois adhérent·es pour désigner un RSS qui dispose de la protection légale attachée au mandat. La

28. Rencontre avec Boubacar en présence de Suzanne et Teddy, 2 juillet 2020 (notes de terrain). La représentativité est ici comprise comme un label juridique qui garantit aux syndicalistes un ensemble de droits et de protections face à l'employeur (Giraud *et al.*, 2018, p. 77-106).

question des adhésions est ainsi, pour lui, purement juridique : elle permet d'obtenir la reconnaissance de l'employeur plutôt que des salarié-es. On ne pouvait pourtant pas reprocher à ce syndicaliste, qui passait son temps à visiter les restaurants, de ne pas connaître le type de travail militant que nous accomplissions. Mais il semblait tout simplement incapable de concevoir et nommer cette activité, faute des catégories de pensée pour le faire. Quand bien même le travail relationnel était au cœur de sa pratique syndicale, il relevait d'une informalité qui le lui rendait insaisissable. À l'inverse, les règles de droit constituaient des appuis formels, d'autant plus indispensables, qu'il était en pleine procédure de contestation de son licenciement. Le collectif militant disparaît de ce fait derrière la figure du salarié mandaté, les catégories de la pratique militante étant recouvertes par celles de la pratique juridique.

Clément Petitjean (2023a) montre que le groupe professionnel des *organizers* est travaillé aux États-Unis par la tension entre deux visions du métier : le consultant en gestion des ressources bénévoles et ce qu'il appelle le *spadeworker*, travailleur de l'ombre dédié au collectif. La notion de *spadework* – qui signifie littéralement « travail de déblayage » ou « de préparation » – est empruntée à Ella Baker, une militante afro-américaine des droits civiques, dont la pensée a récemment été redécouverte comme emblématique d'une autre conception de l'*organizing* (Inouye, 2022). C'est notamment en s'appuyant sur l'expérience d'Ella Baker que Susan Stall et Randy Stoecker ont mis en évidence l'existence d'une polarité de genre dans les conceptions du CO, entre un modèle masculin centré sur la construction du conflit dans la sphère publique, associée à la figure masculine de Saul Alinsky, et un modèle féminin plus anonyme, ancré dans la construction de relations interpersonnelles d'entraide et de soutien au sein de la sphère privée élargie des proches (Stall et Stoecker, 1998). Dans le même registre, Daisy Pitkin, une *organizer* syndicale étatsunienne, met l'accent sur la dimension émotionnelle de son travail dans un livre relatant son expérience ; elle souligne notamment l'importance du *care* et de la construction d'une communauté solidaire, au-delà de la seule organisation des « colères » (Pitkin, 2022). Je propose de traduire la notion de *spadework* dans la catégorie de travail militant reproductif.

Parce que ce travail émotionnel dépend de conditions matérielles particulières et qu'il concourt en retour à poser les bases matérielles des collectifs syndicaux, l'*organizing* agit en effet comme un révélateur de la « dimension reproductive [du] travail politique »

L'*organizing* agit
comme un
révéléateur de la
dimension
reproductrice du
travail politique.

(Federici, 2020). La théorie de la reproduction sociale, issue du féminisme marxiste, souligne la dépendance de la sphère de la production et de la circulation marchande dans le capitalisme à la sphère de la reproduction sociale : pas d'exploitation des travailleurs sans exploitation des femmes pour produire et élever les travailleurs (Fortunati, 2022 [1981]). Fanny Gallot a récemment fait l'histoire de la place donnée en France au travail reproductif dans les mouvements sociaux depuis 1945, en soulignant l'intérêt de ce « concept critique » qui permet, en s'émancipant de la dichotomie entre travail productif et improductif, d'appréhender la centralité du travail féminin – qu'il soit domestique ou salarié – dans le développement du capitalisme comme dans les luttes sociales. Dans un chapitre consacré à la lutte contre les violences sexistes et sexuelles au sein des syndicats, elle souligne l'importance du « travail émotionnel nécessaire à la réalisation du travail militant qui conduit souvent les militantes à assumer des tâches de médiation » et y voit « l'embryon d'une autre approche du syndicalisme » (Gallot, 2024, p. 263).

Pour qu'il existe
une action
syndicale
productive, au
sens de
productrice de
résultats
revendicatifs, il
faut commencer
par produire et
entretenir les
collectifs qui
supportent cette
action.

En parlant de travail militant reproductif, je mobilise cette analogie : pour qu'il existe une action syndicale productive, au sens de productrice de résultats revendicatifs, il faut commencer par produire et entretenir les collectifs qui supportent cette action. Il faut ce travail à la fois manuel, affectif et cognitif, « de soin, d'amour, d'éducation, de socialisation, de communication, d'information, de divertissement, d'organisation, de planification, de coordination et de logistique » (Fortunati, 2007, p. 144). La notion de travail reproductif relie ainsi ces activités socialement constituées comme féminines à d'autres qui sont associées au masculin et souligne leur interdépendance (et leur position dominée) dans le système de la division sociale et sexuée du travail syndical. Dans la configuration syndicale de McDonald's s'opérait ainsi un partage très net entre les syndicalistes, presque exclusivement des hommes, âgés de 30 à 40 ans, l'équipe du ReAct, presque exclusivement des femmes de 20 à 30 ans et les membres du collectif McDroits qui se distinguaient des un-es et des autres à la fois par leur mixité et leur jeune âge, tant biologique (autour de la vingtaine) que professionnel²⁹.

L'enquête de terrain, particulièrement dans sa séquence ethnographique, permet d'objectiver le travail d'*organizer*, à distance des représentations qu'en donnent tant les promoteurs du *community*

29. Je n'aborde pas le rapport social de race car il est complexe à McDonald's et, en l'occurrence, traverse ces différents groupes.

organizing que ses opposants. Elle permet de constater la réalité du bricolage économique dans lequel sont prises les organisations militantes, aussi bien les syndicats que des associations comme le ReAct, nous rappelant que le travail militant s'exerce sous fortes contraintes de ressources. Sans trancher quant au bien-fondé d'un métier spécifique d'*organizer* syndical, l'enquête permet de pointer les faux-semblants qui obscurcissent les débats sur le renouveau syndical. Elle invite à dépasser l'opposition entre professionnalisation du syndicalisme et défense du bénévolat militant, deux postures tout aussi problématiques, pour faire émerger le travail militant reproductif comme un objet légitime de réflexion et de préoccupation. Regarder l'*organizing* comme du travail est allé d'autant plus facilement de soi, que cette activité se présentait d'emblée sur le terrain comme salariée. Les réticences et les obstacles à la professionnalisation de cette activité ont par ailleurs constitué un révélateur plus large du système de la division sociale et sexuée du travail syndical. On voit ainsi de quelle manière la grille d'analyse du travail militant peut remplir une fonction politique de « perturbation », en posant la question de ce qui peut et doit légitimement être reconnu (et valorisé) comme du travail (Simonet, 2024).

Passer d'une analyse en termes de professionnalisation contestée du CO, à une analyse en termes de division sociale et sexuée du travail syndical permet ainsi de mettre en lumière un double phénomène et l'interdépendance de ces deux processus, là où l'on se concentre habituellement sur le premier : d'un côté, une tendance à la professionnalisation du travail syndical de représentation et de négociation, déjà bien identifiée par la recherche, portée en France par les politiques de promotion du dialogue social et, de l'autre, un mouvement de dévalorisation/dégradation du travail militant, qui ne renvoie pas seulement à la disqualification du travail du conflit (ce que l'on interprète spontanément comme le revers de la promotion du dialogue social), mais aussi à l'invisibilisation du travail reproductif. C'est cette dernière dimension qui était à ce jour restée dans l'ombre. Pour le dire autrement, si le rejet ou l'indifférence face aux tentatives de formaliser les savoirs et savoir-faire militants de syndicalisation peuvent être fondés sur la crainte d'une professionnalisation du militantisme, ils peuvent aussi reposer sur un impensé syndical, très largement androcentré, qui réduit le travail syndical à ses scènes les plus visibles, comme la table de négociation, le piquet de grève ou la tribune de meeting. On peut même se demander si l'ignorance du travail syndical reproductif ne permet pas aussi, par contraste, de préserver la valeur d'autres savoir-faire,

d'ordre protestataire ou juridique, détenus et revendiqués par les syndicalistes.

L'observation du travail militant attire ainsi l'attention sur la production d'ordres militants, entendus comme des agencements sociaux hiérarchisés et relativement stables, qui sont fondés sur des formes spécifiques de division du travail. Cette « approche matérialiste du militantisme » (Dunezat et Rétif, 2023, p. 153) a plusieurs implications. Premièrement, elle attire l'attention sur les institutions du travail syndical : les moyens (humains et financiers) du syndicalisme ne sont pas les mêmes d'une configuration à l'autre et dépendent notamment du droit qui organise la représentation et l'action syndicales, légitime certaines tâches et en invisibilise d'autres. Deuxièmement, l'approche en termes de division du travail syndical invite à saisir l'activité syndicale comme une configuration d'action collective, un « monde du travail syndical » qui ne se réduit pas aux syndicats traditionnels mais implique d'autres protagonistes : simples salarié·es, élu·es du personnel, expert·es, avocat·es et, dans ce cas précis, associations parasyndicales qui, dans l'ombre, prennent en charge certaines tâches essentielles à l'activité syndicale. Troisièmement, elle invite à s'emparer d'une définition théoriquement plus exigeante du travail, en ne concevant pas seulement le travail comme une somme d'activités prises (ou non) dans les rets de la professionnalisation mais, plus fondamentalement, comme un rapport social (Kergoat, 2012).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abbott A., 1988 *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago : The University of Chicago Press.
- Alinsky S., 2011 [1971] *Être radical. Manuel pragmatique pour radicaux réalistes*, Bruxelles : Aden.
- Alinsky S., 2017 [1946] *Radicaux, réveillez-vous !*, Lorient : Le Passager clandestin.
- Andolfatto D., Labbé D., 2006 « La transformation des syndicats français. Vers un nouveau "modèle social" ? », *Revue française de science politique*, 56 (2), p. 281-297.

- Andolfatto D. (dir.), 2018 *La démocratie sociale en tension*, Villeneuve-d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion.
- Andolfatto D., Labbé D., 2018 « La cartellisation des partenaires sociaux : l'exemple de la réforme du financement syndical », dans Andolfatto D. (dir.), *La démocratie sociale en tension*, Villeneuve-d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion, p. 67-83.
- Avril C., Ramos Vacca I., 2020 « Se salir les mains pour les autres. Métiers de femmes et division morale du travail », *Travail, genre et sociétés*, 43, p. 85-102.
- Balazard H., 2013 « Mobiliser et mettre en scène des "leaders". Les coulisses des assemblées démocratiques de London Citizens », *Participations*, 4, p. 129-153.
- Balazard H., Carrel M., Cottin-Marx S., Jouffe Y., Talpin J. (dir.), 2016 « Ma cité s'organise. *Community organizing* et mobilisations dans les quartiers populaires », *Mouvements*, 85.
- Benchehboune M., 2020 *Balayons les abus. Expérience lyonnaise d'organisation syndicale dans le nettoyage*, Paris : Syllepse.
- Berthonneau C., 2020 « La "grande gueule" et "l'assistante sociale" : dispositions et capital militants de déléguées syndicales en milieu populaire », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 235, p. 64-79.
- Bizeul D., 1999 « Faire avec les déconvenues. Une enquête en milieu nomade », *Sociétés contemporaines*, 33-34, p. 111-137.
- Boulland P., Simonpoli N., 2021 « "Monter à la confédération". La codification des carrières de permanents syndicaux par la CFDT et la CGT (1970-1985) », *Genèses*, 122, p. 35-58.
- Bourdieu P., 1984 « La délégation et le fétichisme politique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 52-53, p. 49-55.
- Briec C., 2014 « L'activité syndicale : un travail ordinaire ? », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 18, p. 69-83.
- Buscatto M., 2009 « Syndicaliste en entreprise, une activité si "masculine" », dans Fillieule O. (dir.), *Le sexe du militantisme*, Paris : Presses de Sciences Po, p. 75-91.
- Chabbert E., Rey F., 2018 *La valorisation des acquis de l'expérience syndicale*, Paris : Agence d'objectifs IRES-CFTC.
- Chappe V.-A., Denis J.-M., Guillaume C., Pochic S., 2016 *La fin des discriminations syndicales ? Luttés judiciaires et pratiques négociées*, Vulaines-sur-Seine : Éditions du croquant.

- Cohen V.,
Dunezat X., 2018 *Quand des chômeurs se mobilisent...*, Rennes : Presses universitaires de Rennes.
- Cristofalo P., 2008 « Les missions de productivité dans les années 1950 : une tentative pour importer en France une fonction d'expertise syndicale », *Travail et Emploi*, 116, p. 69-81.
- Cristofalo P., 2009 « L'institutionnalisation d'une fonction d'expertise et de conseil auprès des élus du personnel », *Cahiers internationaux de sociologie*, 126, p. 81-98.
- Demaziere D.,
Le Lidec P. (dir.), 2014 *Les mondes du travail politique : les élus et leurs entourages*, Rennes : Presses universitaires de Rennes.
- Doumenc S., 2019 « Anarcho-syndicalisme et nettoyage : l'improbable politisation de la lutte par le recours juridique », *Sociologie du travail*, 61 (4) [doi.org/10.4000/sdt.28336].
- Doumenc S., 2023 « Le renouvellement syndical en quête d'alternative : les ambivalences du recours à l'union organizing dans le secteur du nettoyage en France », *La Revue de l'Ires*, 109, p. 89-114.
- Dunezat X., Retif S., 2023 « Du travail domestique au travail militant (et inversement) : une approche matérialiste de l'engagement », dans Oeser A., Simonet M. (dir.), *Work³. Travail domestique travail professionnel travail politique*, Nanterre : Presses universitaires de Paris Nanterre, p. 153-170.
- Dussuet A.,
Flahault E., 2010 « Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif ? », *Formation Emploi*, 111, p. 35-50.
- Federici S., 2020 « Postface sur le militantisme joyeux », dans *Par-delà les frontières du corps*, Paris : Divergences.
- Fillieule O.,
Monney V.,
Rayner H., 2019 *Le métier et la vocation de syndicaliste. L'enquête suisse*, Lausanne : Antipodes.
- Fortunati L., 2007 « Immaterial labor and its machinization », *ephemera*, 7, p. 139-157.
- Fortunati L., 2022 [1981] *L'Arcane de la reproduction. Femmes au foyer, prostituées, ouvriers et capital*, Genève : Entremonde.
- Gallot F., 2024 *Mobilisées ! Une histoire féministe des contestations populaires*, Paris : Seuil.
- Gassier Y.,
Giraud B. (dir.), 2020 *Le travail syndical en actes. Faire adhérer, mobiliser, représenter*, Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion.

- Giraud B., Yon K., Beroud S., 2018 *Sociologie politique du syndicalisme*, Paris : Armand Colin.
- Giraud B., Gassier Y. (dir.), 2020 *Le travail syndical en actes. Faire adhérer, mobiliser, représenter*, Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion.
- Giraud B., Pélisse J. (dir.), 2024 *Le dialogue social sous contrôle*, Paris : PUF.
- Guillaume S., Pochic S., 2009 « La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ? » *Politix*, 85, p. 31-56.
- Guillaume C., Pochic S., 2014 « Les succès inégaux d'une politique volontariste de syndicalisation », dans Guillaume C. (dir.), *La CFDT. Sociologie d'une conversion réformiste*, Rennes : Presses universitaires de Rennes, p. 69-90.
- Heery E., Simms M., Simpson D., Delbridge R., Salmon J., 2000 « Organizing unionism comes to the UK », *Employee Relations*, 22, p. 38-57.
- Hochschild A. R., 2017 [1983] *Le Prix des sentiments. Au cœur du travail émotionnel*, Paris : La Découverte.
- Hocquelet M., 2014 « "Making Change at Walmart" : le syndicalisme solidaire étasunien au sein d'une multinationale des services », *Critique internationale*, 64, p. 17-32.
- Hocquelet M., 2020 « Le *labor organizing* dans les luttes des travailleurs précaires aux États-Unis : retour sur une ethnographie multi-située de longue durée », *Sociologie*, 11, p. 277-290.
- Holgate J., 2015 « Community organizing and the implications for union revitalisation », *ETUI Policy brief*, 4.
- Hughes E. C., 1996 *Le regard sociologique. Essais choisis*, Paris : Éditions de l'EHESS.
- Ibos C., 2019 « Éthiques et politiques du *care*. Cartographie d'une catégorie critique », *Clio. Femmes, Genre, Histoire*, 49, p. 181-219.
- Ibsen C. L., Tapia M., 2017 « Trade union revitalisation: Where are we now? Where to next ? », *Journal of Industrial Relations*, 59, p. 170-191.
- Ihaddadene F., Yon K., 2023 « Quand le salariat syndical déstabilise les militants », *Salariat*, 2, p. 121-145.
- Inouye M., 2022 « Starting with People Where They Are : Ella Baker's Theory of Political Organizing », *American Political Science Review*, 116 (2), p. 533-546.

- Julliard E., 2018 *Réformer les syndicats. Une sociologie politique du syndicalisme étatsunien des mouvements sociaux des années 1960 aux années 2010*, thèse de doctorat en sociologie politique, Paris, EHESS.
- Julliard E.,
Yon K. (dir.), à paraître *Les finances du syndicalisme*, Villeneuve-d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion.
- Kalinowski I., 2005 « Leçons wébériennes sur la science et la propagande », dans Weber M., *La science, profession et vocation*, Marseille : Agone, p. 65-273.
- Kergoat D., 2012 *Se battre, disent-elles...*, Paris : La Dispute.
- Le Quentrec Y., 2014 « Heurts et bonheurs des militantes : le travail syndical face au travail domestique », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 18, p. 147-161.
- Lhuilier D.,
Meynaud H. Y. (dir.), 2014 « Le travail syndical », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 18.
- Michels R., 2015 [1925] *Sociologie du parti dans la démocratie moderne. Enquête sur les tendances oligarchiques de la vie des groupes*, Paris : Gallimard.
- Milkman R., Voss K. (dir.), 2004 *Rebuilding Labor: Organizing and Organizers in the New Union Movement*, Ithaca : Cornell University Press.
- Mischi J., 2011 « Gérer la distance à la base. Les permanents CGT d'un atelier SNCF », *Sociétés contemporaines*, 84, p. 53-77.
- Mohammed M.,
Talpin J., (dir), 2018 *Communautarismes ?*, Paris : PUF
- Moro A., 2019 « Un métier syndical au féminin ? Rôles et pratiques des déléguées ouvrières dans une usine mixte », *Sociologie du travail*, 61 (3) [doi.org/10.4000/sdt.21305].
- Naudier D.,
Simonet M., 2011 « Introduction », dans Naudier D., Simonet M. (dir.), *Des sociologues sans qualités ? Pratiques de recherche et engagements*, Paris : La Découverte, p. 5-21.
- Offerlé M. (dir.), 1999 *La profession politique. XIX^e-XX^e siècles*, Paris : Belin.
- O'Brien M. E., 2021 « Why Queer Workers Make Good Organisers », *Work, Employment & Society*, 35, p. 819-836.
- Pasquier V., 2018 « *Lost in translation* : la délicate importation de la campagne Fight for 15 en France », *Mouvements*, 95, p. 116-125.

- Petitjean C., 2019 *Des professionnel-le-s de la représentation populaire. Les community organizers à Chicago*, thèse de doctorat en sociologie, Orsay : Université Paris-Saclay.
- Petitjean C., 2023a *Occupation: Organizer. A Critical History of Community Organizing in America*, Chicago : Haymarket Books.
- Petitjean C., 2023b « Apprendre à faire et à penser en organiser : ethnographie d'un stage de formation à la Midwest Academy », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 248, p. 14-31.
- Piotet F., 2009 « La CGT, une anarchie (plus ou moins) organisée ? », *Politix*, 85, p. 9-30.
- Pitkin D., 2022 *On the Line: A Story of Class, Solidarity, and Two Women's Epic Fight to Build a Union*, New York : Workman Press.
- Romerio A., 2022 *Le travail féministe. Le militantisme au Planning familial à l'épreuve de sa professionnalisation*, Rennes : Presses universitaires de Rennes.
- Roux A., 2016 « Community organizing : une méthode "résolument américaine" ? Saul D. Alinsky et le mariage fécond de la sociologie urbaine et des tactiques syndicales », *Mouvements*, 85, p. 53-64.
- Sarfatti Larson M., 1977 *The Rise of Professionalism. A Sociological Analysis*, Berkeley : University of California Press.
- Simonet M., 2024 *L'imposture du travail. Désandrocentrer le travail pour l'émanciper*, Paris : 10/18.
- Simonpoli J.-D., 2017 *La reconnaissance et la valorisation des compétences des représentants du personnel et des mandataires syndicaux*, rapport au ministre du Travail.
- Simonpoli N., 2021 « Les petites mains du syndicalisme. Le rôle des employées administratives dans la mise en œuvre du travail syndical à la CGT », *Politix*, 136, p. 27-53.
- Stall S., Stoecker R., 1998 « Community Organizing or Organizing Community ? Gender and the Crafts of Empowerment », *Gender and Society*, 12, p. 729-756.
- Tait V., 2005 *Poor Workers Unions. Rebuilding Labor from Below*, Cambridge : South End Press.
- Talpin J., 2016 *Community organizing. De l'émeute à l'alliance des classes populaires aux États-Unis*, Paris : Raisons d'agir.
- Tanguy L., 2006 *Les Instituts du travail. La formation syndicale à l'université de 1955 à nos jours*, Rennes : Presses universitaires de Rennes.

- Thomas A., 2016 « The transnational circulation of the “organizing model” and its reception in Germany and France », *European Journal of Industrial Relations*, 22, p. 317-333.
- Thomas A., 2017 « Les permanents fédéraux : ressorts et dilemmes de la professionnalisation syndicale », *Sociologie*, 8 (3), p. 265-282.
- Ubbiali G., 1997 *La Professionnalisation des directions syndicales à la CGT et à la CFDT. Éléments pour une sociohistoire*, thèse de doctorat en sociologie, Paris : Université Paris 1.
- Yon K., 2018 « Des jeunes diplômés en lutte contre les multinationales. Le ReAct, une expérience “parasyndicale” unique en France », dans Bérout S., Chartier F., Dupuy C., Kahmann M., Yon K. (dir.), *Jeunes et mouvement syndical : trajectoires d’engagement et stratégies organisationnelles. Rapport d’enquête pour l’Agence d’objectif IRES/CGT*, p. 235-263.
- Yon K., 2020a « Notes pour accompagner la réception de l’organizing en France, postface », dans Benchehboune M., *Balayons les abus. Expérience lyonnaise d’organisation syndicale dans le nettoyage*, Paris : Syllepse, p. 115-138.
- Yon K., 2020b « La formation des syndicalistes : un espace de plus en plus concurrentiel », *Chroniques du travail*, 10, p. 37-54.
- Yon K., 2022 « Vers un syndicalisme intersectionnel : l’exemple du collectif McDroits », dans Drevon J.-M. (dir.), *Le syndicalisme au défi du XXI^e siècle*, Paris : Syllepse, p. 67-72.