Royaume-Uni

Tensions et ambiguïtés dans la stratégie d'*organising*

*Jacques FREYSSINET**

L'action du syndicalisme britannique pour la conquête de nouveaux adhérents est désignée depuis le milieu des années 1990 par le terme d'*organising* (ou *organizing* selon les auteurs) [1]. Cette stratégie est adoptée face à un contexte de diminution massive des effectifs syndiqués et d'hostilité agressive des gouvernements conservateurs à l'égard du mouvement syndical. Elle engendre un dynamisme nouveau au sein du syndicalisme britannique et suscite de nombreuses innovations dans les modes d'organisation et les pratiques syndicales. De ce fait, elle est aussi la source de tensions, voire de contradictions internes qui contribuent à expliquer le caractère limité de son champ de mise en œuvre et de ses résultats. Elle pose ainsi des questions essentielles pour la construction d'un syndicalisme qui prenne en charge et mobilise les nouvelles catégories de travailleuses et de travailleurs nées de l'approfondissement de la segmentation des marchés du travail [2].

Le contexte : faire face au rétrécissement des bases syndicales

Pour comprendre les origines de la politique d'*organising*, les problèmes qu'elle rencontre et les solutions retenues, il est nécessaire de rappeler quelques caractéristiques de la période où elle apparaît et du système de relations professionnelles britanniques (Fulton, 2000 ; Wright, 2011).

Voluntarism *et décentralisation de la négociation collective*

Les relations collectives de travail au Royaume-Uni se sont construites selon le

* Chercheur associé à l'Ires.

1. De nombreux termes utilisés dans ce domaine (*organising, servicing, voluntarism, community unionism,* etc.) n'ont pas d'équivalents exacts en français. Pour éviter les contresens engendrés par une traduction littérale, nous utiliserons les termes anglais en précisant leur signification dans le cours du texte.
2. Nous disposons d'une remarquable synthèse de la politique d'*organising* réalisée par des auteurs qui y ont été directement associés : Simms *et al.* (2013). Des bilans, plus ou moins optimistes ou pessimistes, ont été présentés à plusieurs étapes de l'expérience : Heery *et al.* (2000) ; Heery *et al*. (2003) ; Healy *et al*. (2004) ; Heery, Adler (2004) ; Daniels (2009) ; Martínez Lucio, Stuart (2009) ; Nowak (2009) ; Simms (2010). Pour une mise au point récente : Coderre-LaPalme, Greer (2017).

principe du « volontarisme ». La négociation collective s'établit sur les thèmes et aux niveaux que choisissent librement les interlocuteurs patronaux et syndicaux. Jusqu'en 1999 (voir *infra*), ce principe a signifié que la négociation n'existait que là où les syndicats étaient capables de l'imposer aux employeurs par un accord de reconnaissance. Il n'existait ni obligation de négocier, ni procédure d'extension des négociations collectives. Depuis la décennie 1980, le patronat britannique, comme beaucoup de ses homologues dans d'autres pays, a adopté une stratégie qui vise soit à éliminer la négociation collective, soit à la décentraliser à l'échelle des entreprises ou des établissements. Dès lors, il devient vital pour les syndicats d'être capables de faire reconnaître par l'employeur leur présence sur les lieux de travail. Au minimum, ils obtiennent le droit de représenter leurs adhérents en cas de réclamations ou de menaces de sanction. Au-delà, ils acquièrent un droit à négocier sur des thèmes plus ou moins vastes (salaires, durée et organisation du temps de travail, conditions de travail et d'emploi, etc.). Le taux de syndicalisation dans les *workplaces* (établissements) est un facteur déterminant pour obtenir cette reconnaissance.

L'offensive des gouvernements conservateurs

De 1979 à 1995, les gouvernements conservateurs développent une politique antisyndicale qui se traduit par une succession de textes législatifs [3] : lourdes contraintes de consultation préalable des adhérents par vote secret avant le déclenchement d'une grève, restrictions dans l'usage de piquets de grève, interdictions des grèves de solidarité, possibilité ouverte aux employeurs et aux salariés de poursuivre les syndicats en vue d'obtenir des dommages et intérêts en cas d'action illégale, etc. Parmi ces mesures figure aussi la prohibition des accords de *closed shop*. De tels accords, issus d'une longue tradition, impliquaient que tous les salariés d'une entreprise devaient appartenir au syndicat reconnu par celle-ci soit pour la totalité de son personnel, soit pour certaines catégories professionnelles. Une fois obtenu un tel accord, la question de l'adhésion était résolue pour le syndicat. L'interdiction de ces clauses engendre, là où elles existaient, un défi majeur pour la syndicalisation.

L'accélération de la segmentation des marchés du travail

Le Royaume-Uni est soumis dans ce domaine aux tendances générales de développement des emplois précaires. Elles se manifestent de façon particulièrement brutale car, jusqu'à la mise en œuvre tardive et partielle des directives européennes, à partir du traité d'Amsterdam en 1997, il n'existait aucune réglementation qui réduise la liberté des employeurs. La recomposition des structures de l'emploi s'opère au détriment des grands établissements industriels, bastions historiques du syndicalisme, et au bénéfice des activités de service, souvent dans des PME, souvent en sous-traitance, qui sont grandes utilisatrices d'emplois précaires et constituent autant de déserts syndicaux. Le phénomène est amplifié par la politique de privatisation ou d'externalisation (sous-traitance) des services publics jusqu'alors fortement syndiqués. Il est vital pour les syndicats de s'implanter dans des secteurs qui sont devenus les seuls créateurs d'emplois.

3. Voir The Institute of Employment Rights, *A Chronology of Labour Law 1979-2017* (mise à jour régulière).

Le recul des effectifs syndiqués

L'influence conjointe des trois tendances qui viennent d'être décrites constitue la principale explication de la brutale réduction des effectifs syndicaux [4]. Ils atteignent leur niveau maximum en 1979 (13,2 millions) pour décliner brutalement jusqu'en 1995 (8,0 millions) au moment où le Trades Union Congress (TUC) amorce sa campagne de resyndicalisation. Le taux de syndicalisation chute dans la même période de 55,8 à 32,4 %. Le nombre de représentants syndicaux sur les lieux de travail (*workplace representatives*) passe de 335 000 en 1984 à 150 000 en 2004. Ce diagnostic pessimiste est renforcé par le constat que les syndiqués se concentrent dans les grandes entreprises industrielles et les administrations, dans les classes d'âge élevé, dans l'emploi permanent.

New Unionism Project et New Labour

Dans ce contexte difficile, le TUC adopte en 1994 un « nouveau projet de syndicalisme » (Hall-Jones, Cradden, 2006) qui entend combiner les dimensions d'*organising* et de *partnership* (voir *infra*). Il s'agit pour lui de stimuler, d'outiller et de faire converger la politique de ses syndicats. Il s'agit aussi, à un moment où la perspective d'une victoire électorale du Labour en 1997 commence à se dessiner, de définir les réformes législatives qui favoriseraient la mise en œuvre de cette stratégie. L'offensive syndicale et le changement de majorité politique sont donc indissociables. Certes, le gouvernement du New Labour laisse pour l'essentiel intacte la législation restrictive de l'action syndicale introduite par les gouvernements conservateurs ; cependant, il adopte plusieurs mesures nouvelles qui servent de point d'appui à la politique de syndicalisation (McIlroy, 2008).

En premier lieu, en 1999, une loi sur les relations d'emploi (Employment Relations Act) crée une procédure légale permettant aux syndicats d'obtenir, dans les établissements de plus de 20 salariés, leur reconnaissance et par là un droit à la négociation collective [5]. Les syndicats critiquent les conditions restrictives de mise en œuvre de ce droit et le caractère limité du champ de la négociation qu'il permet d'imposer. Malgré cela, ils y ont directement recours lorsque les conditions leur sont favorables ou, plus souvent, ils l'utilisent comme menace pour obtenir une reconnaissance « volontaire » de l'employeur (Gall, 2007).

En second lieu, les syndicats peuvent désigner, dans les établissements où ils sont reconnus, des représentants chargés

4. Pour la période récente, il existe deux sources d'information sur les effectifs syndicaux. La première repose sur les déclarations des organisations syndicales qui, depuis 1974, sont contrôlées par un Certification Officer (instance publique indépendante). La seconde provient, depuis 1995, des réponses des salariés au Labour Force Survey (enquête par sondage analogue à notre enquête Emploi). Les deux sources décrivent les mêmes tendances depuis 1995, mais la première donne des effectifs d'environ 10 % supérieurs. Pour la période antérieure à 1995, seule la première source est disponible. Voir Department for Business, Energy & Industrial Strategy, *Trade Union Membership 2016,* Statistical Bulletin, May 2017.
5. Les syndicats peuvent entamer une procédure de reconnaissance par la voie légale s'ils ont au moins 10 % de syndiqués dans l'unité concernée et si une majorité de salariés soutiennent leur demande (généralement par une pétition). Dès lors que ces conditions sont remplies, deux voies sont ouvertes pour obtenir la reconnaissance. Dans la première voie, le syndicat fait constater par un audit indépendant qu'il détient une majorité d'adhérents dans l'unité. Dans la deuxième voie, il obtient dans un vote le soutien d'une majorité de salariés, mais avec un nombre de votes favorables qui doit représenter au moins 40 % des salariés concernés (Gall, 2007).

de promouvoir le développement de la formation et d'aider les travailleurs à y accéder (Union Learning Representatives). Ceci leur fournit à la fois un nouveau réseau de militants sur lequel s'appuyer et un argument pour favoriser l'adhésion en élargissant les services qu'ils rendent à leurs membres [6].

En troisième lieu, le gouvernement crée deux fonds (Union Learning Fund et Union Modernisation Fund) que les syndicats peuvent utiliser pour financer des projets orientés vers l'*organising*. Une recherche a porté sur des expériences réalisées par trois syndicats, GMB, TGWU et Usdaw [7], pour s'appuyer sur le premier fonds afin d'offrir des cours d'anglais aux travailleurs migrants et d'amorcer ainsi leur syndicalisation avec des résultats positifs mais précaires (Mustchin, 2012). De même, Unison [8] a utilisé le second fonds pour un projet visant à accroître la participation des travailleurs immigrés à toutes les formes et à tous les niveaux de l'activité syndicale (Moore, Watson, 2009 ; Unison, 2010).

En quatrième lieu, le gouvernement abandonne la politique d'*opt out* qu'avaient pratiquée ses prédécesseurs à l'égard des directives européennes. Même si c'est avec retard et avec de multiples restrictions, les directives sociales sont progressivement transposées. Certaines favorisent la défense syndicale des salariés précaires donc, potentiellement, leur syndicalisation (durée maximum du travail, contrats temporaires et emplois intérimaires, protections contre les discriminations [9]). D'autres créent des droits, jusqu'alors inconnus au Royaume-Uni, à l'information et à la consultation des salariés dans l'entreprise ; ils peuvent offrir un point d'appui aux syndicats, notamment dans les entreprises non syndiquées [10].

Dans ce contexte un peu plus favorable, les syndicats doivent construire les stratégies, définir les formes d'organisation et choisir les cibles pour une relance de la syndicalisation.

Quelles stratégies ?

La politique d'*organising* peut impliquer un changement de relations avec les salariés tout aussi bien qu'avec les employeurs. Par-là, elle ouvre un débat et crée des tensions avec d'autres orientations de l'action syndicale.

6. Déjà en 1977, les syndicats avaient acquis le droit de désigner, dans les établissements où ils sont reconnus, des représentants pour la sécurité des conditions de travail (Safety Representatives). Ils peuvent remplir, dans leur domaine, la même fonction de démonstration des services rendus par les syndicats.
7. GMB : Britain's General Union, syndicat général, est le troisième syndicat britannique avec 620 000 adhérents. TGWU : Transport and General Workers' Union, est un syndicat général principalement implanté dans l'industrie et les transports, aujourd'hui fusionné dans le cadre de Unite, premier syndicat britannique avec 1,4 million d'adhérents. Usdaw : Union of Shop, Distributive and Allied Workers est le quatrième syndicat britannique avec 440 000 adhérents (à égalité avec le principal syndicat des infirmières et infirmiers, Royal College of Nursing – RCN).
8. Unison, qui est principalement présent dans les services publics ou privatisés, est le second syndicat britannique avec 1,3 million d'adhérents.
9. La création en 1998 d'un salaire minimum légal va également dans ce sens bien qu'elle soit sans lien avec les directives européennes.
10. Mais ils ont pu aussi être utilisés par les directions d'entreprise pour contourner les syndicats ou éviter la syndicalisation en créant des instances, désignées par elles ou élues, de représentation des salariés.

Organising *ou* servicing *?*

Au Royaume-Uni, la politique d'*organising* a été inspirée des expériences d'autres pays anglo-saxons, principalement des États-Unis mais aussi de l'Australie. Le TUC et ses principaux syndicats ont organisé des missions d'études dans ces pays et reçu leurs délégations. La tradition des syndicats les plus innovateurs aux États-Unis (Kesselman, Sauviat, dans ce numéro) y a fait de l'*organizing* bien plus que la simple recherche d'adhérents dans les catégories non ou faiblement syndiquées. Certes, la première étape est bien de pénétrer des « déserts syndicaux » : services peu qualifiés, emplois précaires, immigrés, etc. L'objectif final est d'y susciter la création de structures syndicales durables qui donnent la capacité aux travailleuses et travailleurs de définir de manière autonome leurs revendications et leurs modes d'action (*empowerment*).

En ce sens, l'*organising* peut se heurter à une conception traditionnelle d'un syndicalisme qui fait reposer l'adhésion sur la qualité des services rendus aux adhérents (*servicing*). Ce terme ne doit pas être entendu au sens étroit que prend parfois en France la notion de « syndicalisme de services ». Il désigne l'ensemble des services aussi bien collectifs qu'individuels assurés aux adhérents par les responsables et les militants : les garanties et avantages que procure la négociation collective [11], l'accompagnement individuel en cas de plaintes à l'égard de l'employeur ou de menaces de sanctions, l'information et le conseil, etc. Historiquement, ces services ont pu aussi s'accompagner de certaines prestations sociales réservées aux syndiqués. Aujourd'hui, une offre de services quasi-commerciaux s'est développée : accès à des assurances ou à des cartes de crédit à tarif réduit, vente par correspondance, etc. La notion de *servicing* recouvre toutes ces dimensions ; à la limite, elle se borne à justifier le coût de l'adhésion par l'efficacité des services rendus.

Il n'existe pas nécessairement de contradiction entre l'*organising* et le *servicing* mais souvent un problème aigu de choix de priorités dans l'allocation des moyens humains et financiers. Des responsables ou militants syndicaux débordés de tâches hésitent à ajouter à des activités qu'ils maîtrisent de nouvelles fonctions qui exigent une démarche et des compétences bien différentes. Ils craignent aussi que les adhérents « traditionnels » ne manifestent leur mécontentement en constatant que d'autres catégories bénéficient d'une attention privilégiée. Les syndicats britanniques ont adopté des réponses différentes à ce problème sans qu'aucune ne se révèle pleinement satisfaisante

Organising *ou* partnership *?*

Ces deux termes désignaient en 1994 les deux axes du « nouveau projet de syndicalisme » adopté par le TUC (Heery, 2002). La dimension de partenariat reposait sur l'hypothèse qu'il était possible de définir des domaines d'intérêt commun entre patronat et syndicats, notamment sur la base des interdépendances entre le développement des compétences, l'engagement des salariées et salariés et la compétitivité des entreprises. Ainsi, les accords de partenariat avec les « bons » employeurs pourraient se substituer aux rapports antagonistes et conflictuels

11. À titre d'exemple, une justification de l'adhésion souvent mise en avant est l'existence d'une « prime salariale », c'est-à-dire d'un écart de salaire entre syndiqués et non-syndiqués, plus exactement entre salariés couverts ou non par un accord collectif.

qui s'imposent avec les « mauvais » employeurs. La juxtaposition des deux dimensions représentait surtout une tentative pour trouver un compromis au sein du TUC entre des syndicats plus ou moins combatifs ou conciliants à l'égard du patronat. À la différence de la tension précédente qui relève plus de questions de culture et de ressources syndicales, nous sommes au départ en présence d'un conflit qui porte à la fois sur le diagnostic des caractéristiques du capitalisme britannique au tournant du siècle et sur l'orientation du syndicalisme dans ce contexte.

Cependant, certains syndicats ont affirmé possible une stratégie de complémentarité. Le cas emblématique est celui de l'Usdaw, principalement implanté dans le commerce de détail. Confronté à un *turnover* massif qui le contraint à réaliser en permanence un flux élevé d'adhésions ou de réadhésions, le syndicat, connu pour ses positions modérées, a passé avec de grandes chaînes commerciales des accords de partenariat. L'une des composantes de ces accords est que la direction s'engage à faciliter l'adhésion syndicale au moment de l'embauche.

Aujourd'hui, le faible intérêt porté par la grande majorité du patronat aux accords de partenariat et la médiocrité du contenu de la plupart de ceux qui ont été signés ont fait mettre en veilleuse la perspective du *partnership* dans le vocabulaire du TUC. Les éléments du débat initial n'en demeurent pas moins : l'*organising* est-il une stratégie combative qui vise à imposer à l'employeur la reconnaissance de l'organisation syndicale ou faut-il faciliter les adhésions en créant les conditions d'une attitude compréhensive de l'employeur ?

Quelles formes d'organisation ?

Le syndicalisme britannique combine deux caractéristiques opposées. Le TUC n'est qu'une confédération volontaire de syndicats jaloux de leur indépendance ; il n'exerce donc que les compétences réduites que ces derniers lui ont concédées. En revanche, ceux-ci sont, sauf de rares exceptions, fortement centralisés ; ils ne sont pas portés à favoriser l'émergence de structures de base autonomes. L'*organising* doit se développer dans ce contexte complexe.

Top-down *ou* bottom-up *?*

Dans sa conception originale, la stratégie d'*organising* privilégie la mobilisation de catégories nouvelles à partir d'initiatives engendrées par les problèmes que posent leurs conditions spécifiques de travail et d'emploi. Ce sont donc les impulsions émanant de la « base » que l'on se propose de susciter et d'accompagner. Mais, paradoxalement, les initiatives sont toujours venues du niveau national, seul détenteur des compétences et des ressources nécessaires pour amorcer un mouvement qui soit d'une ampleur suffisante pour pouvoir se diffuser. Au départ, il existe une volonté du TUC, à la frontière des compétences qui lui sont reconnues par les syndicats membres, de provoquer un renouveau de l'action syndicale sur la base d'une doctrine et d'instruments communs. L'outil principal qu'il se donne est la création en 1998 de l'Organising Academy, chargée d'assurer des formations longues pour une nouvelle catégorie de permanents syndicaux, les *organisers* (voir *infra*). La politique de recrutement des candidats *organisers* vise, avec un succès certain mais limité, à assurer une diversité des profils à l'image des catégories que l'on se propose d'amener à la syndicalisation

(jeunes, femmes, minorités ethniques). Initialement, la formation inclut un fort projet de transformation culturelle au sein des syndicats, mais les orientations différentes qu'adoptent ceux-ci, et qui amènent certains grands syndicats à créer leurs propres organes de formation, contraignent les responsables de l'Academy à estomper progressivement la dimension militante de la formation. Elle devient un lieu d'apprentissage d'un ensemble de techniques et d'outils que chaque syndicat mobilise ensuite en fonction de ses préférences. Le diagnostic aujourd'hui fait état d'une grande diversité des pratiques ; elle reflète moins la créativité des initiatives locales que les compromis construits progressivement au sein de chaque syndicat.

Officers, organisers *et* activists

Le syndicalisme britannique a, de longue date, développé un important réseau de permanents (*officers*) qui travaillent dans les structures nationales, régionales ou locales, hors des entreprises, et qui coordonnent et soutiennent l'action des militants d'entreprise désignés par des termes divers : *activists, shop stewards, lay representatives*, etc. C'est pour renforcer la campagne de syndicalisation et, peut-être pour contourner les résistances ou l'inertie des *officers*, que le TUC et certains syndicats ont créé les *organisers*, dotés de compétences spécialisées, affectés à cette seule mission et conçus comme acteurs du changement au sein du mouvement syndical. Cette innovation est source de tensions qui sont bien illustrées par l'exemple de deux syndicats ayant adopté des options opposées. Le TGWU a choisi de recruter des *organisers* dont la fonction est de créer des réseaux d'*activists* dans les entreprises pour mettre en place des campagnes de reconnaissance qui couvrent l'ensemble d'une branche d'activité. À l'opposé, le GMB a renoncé à une telle spécialisation pour intégrer l'*organising* dans les fonctions de tous les *officers* au sein de structures régionales dotées d'une forte autonomie.

Conscient du risque d'isolement des *organisers* et de désengagement dans ce domaine des *officers* et des *activists*, le TUC a complété les activités de l'Organising Academy par des programmes de formation en direction des deux autres catégories afin de les aider à intégrer l'*organising* dans leurs activités courantes. Les études de cas montrent que cette difficulté, gérée différemment selon les syndicats, n'est nulle part résolue de façon pleinement satisfaisante.

Au total, le débat sur l'option entre une impulsion du centre ou une initiative de la base, entre le recours à des spécialistes ou une prise en charge par tous les militants a conduit à reconnaître par l'expérience la complémentarité de ces démarches. Certains auteurs ont proposé le concept de *managed activism* pour désigner cette stratégie de mobilisation de la base sous l'impulsion et avec l'appui des permanents syndicaux. Toute la difficulté réside dans sa mise en œuvre.

Quelles cibles ?

Les discours sur l'*organising* désignent une multiplicité de cibles : les déserts syndicaux, la nouvelle économie, l'économie sociale (*not-for-profit sector*), les jeunes, les femmes, les minorités ethniques, les immigrés, les emplois précaires. En pratique, il existe un chevauchement, important quoiqu'incomplet, entre ces cibles, mais la pénurie de ressources contraint à des choix. Nous en donnons trois illustrations.

Greenfield *ou* in-fill *?*

Le problème de la syndicalisation ne se pose pas seulement dans les entreprises sans syndicats (*greenfields*) mais aussi dans les entreprises où le taux de syndicalisation est faible et qui sont menacées d'une dé-reconnaissance par les employeurs (*in-fill*). Dans une stratégie offensive, le premier objectif devrait être privilégié, mais spontanément les syndicats sont portés à donner la priorité à l'amélioration de leurs positions là où ils sont déjà implantés : la tâche y est plus facile puisqu'ils ont déjà des représentants sur place et que l'hostilité des employeurs est moins forte. Telle est bien la tendance observée : parmi 238 campagnes de recrutement identifiées (Simms *et al*., 2013), seules 31 % concernaient des établissements où les syndicats étaient absents ou non reconnus. Même dans ces derniers cas, pour des motifs d'efficacité, les syndicats privilégient des activités proches de secteurs déjà fortement syndiqués, par exemple des *call centres* externalisés par les banques ou certaines activités de service public privatisées ou sous-traitées par les administrations. Les études concluent donc à une efficacité des campagnes concentrées sur une consolidation ou sur une « expansion à proximité », mais qui restent sans prise notable, sauf exceptions, sur les déserts syndicaux.

Entreprises ou secteurs d'activité ?

Lorsqu'il s'agit de créer de nouvelles implantations, la recherche de l'appui des salariées et des salariés conduit à choisir des établissements où les conditions de travail et d'emploi engendrent des mécontentements collectifs. Ce ciblage favorise la mobilisation autour de revendications concrètes et partagées, donc présente les meilleures chances pour susciter des adhésions nombreuses puis obtenir sur cette base la reconnaissance de l'employeur afin d'ouvrir des négociations. La médaille a son revers. Si des succès initiaux sont obtenus, il apparaît difficile de les pérenniser lorsque l'établissement appartient à un secteur d'activité globalement non syndiqué. En effet, la concurrence des établissements non syndiqués impose une limite étroite aux gains qui peuvent être obtenus par la négociation. La base syndicale ainsi créée risque de rester isolée, difficilement prise en charge dans les revendications du syndicat et de dépérir progressivement.

Ceci explique que certains syndicats, en particulier le TGWU, aient opté pour des stratégies d'implantation définies à l'échelle d'un secteur d'activité en considérant qu'une présence conjointe obtenue dans les principales entreprises du secteur était une condition indispensable pour se mettre à l'abri de la concurrence des entreprises non syndiquées. De telles politiques sont indiscutablement plus rationnelles et potentiellement plus efficaces. Elles offrent l'inconvénient d'ignorer les capacités d'initiative des activistes locaux au profit d'une planification centralisée mise en œuvre par les *organisers*.

Quels groupes minoritaires ?

S'il existe des expériences intéressantes en direction des femmes (Parker, 2003), des jeunes (Hodder, 2014), du secteur de l'économie sociale (Simms, 2007), de la nouvelle économie (Gall, 2005), des services publics privatisés ou sous-traités (Pernicka *et al*., 2016), les politiques les plus novatrices et les plus problématiques se sont développées en direction de certaines formes d'emploi précaires où l'on observe une forte présence de travailleuses et de travailleurs immigrés et/ou appartenant à des minorités ethniques.

L'attitude des syndicats britanniques à l'égard des travailleurs précaires a évolué en quatre étapes selon la typologie proposée par Edmund Heery. D'abord, ils ont lutté pour éliminer tout recours au *casual work*, donc ont refusé de syndiquer ces catégories. Dans un deuxième temps, ils ont accepté de les syndiquer, mais en position subordonnée. Une troisième étape voit leur prise en charge dans le cadre de la défense d'une revendication d'égal traitement. Enfin, plus récemment, certains syndicats ont cherché à inventer des modes nouveaux de représentation pour répondre aux besoins spécifiques de ces catégories hétérogènes qui n'ont qu'un faible lien avec leur lieu de travail. Les différents syndicats ont plus ou moins progressé dans cette succession d'étapes et ont des degrés inégaux de prise de conscience du problème (Heery, 2009 ; Wright, 2011). Le TUC a créé des commissions et commandé des rapports pour faire progresser la prise en charge de la précarité (TUC, 2007 ; Wright, 2010 ; Labour Research, 2017).

Le problème se complique face aux catégories précaires qui comprennent une fraction importante de travailleuses et de travailleurs appartenant aux minorités ethniques ou à l'immigration et qui, au départ, sont organisées dans des mouvements qui regroupent des communautés sur une base ethnique, de nationalité et/ou souvent religieuse [12]. Leurs traditions historiques rendent les syndicats souvent réticents à coopérer avec des organisations religieuses. Plus largement, ils sont perplexes sur le caractère démocratique de la prise de décision dans les organisations de la société civile et, plus encore, dans les regroupements hétérogènes qui en sont issus. Ils craignent aussi que ces organisations n'empiètent sur leurs domaines traditionnels de compétence (salaires, conditions de travail et d'emploi). De leur côté, ces organisations critiquent la passivité ou la lenteur de l'engagement des syndicats, soumis aux lourdes règles d'une prise de décision centralisée, et elles craignent d'être instrumentalisées comme simples forces d'appui au service des revendications syndicales (Tapia, 2013 ; Williams *et al*., 2011). Les modes d'action et les finalités sont différents. Les rapports sont donc initialement difficiles. Ils s'améliorent lorsque des objectifs communs peuvent être précisés et lorsque l'action commune crée des relations de confiance entre les dirigeants.

L'exemple de la campagne pour le *living wage* dans l'agglomération londonienne est souvent mis en avant comme un exemple de réussite. Le *living wage*, ou salaire pour vivre, constitue une revendication historique du syndicalisme anglo-saxon qui a bénéficié d'une nouvelle jeunesse. Il s'agit de chiffrer le coût de la satisfaction des besoins essentiels pour une famille populaire ; compte tenu des prix pratiqués dans la capitale, le montant obtenu est largement supérieur à celui du salaire minimum légal [13]. L'action porte sur des entreprises bien ciblées pour obtenir qu'elles s'engagent à payer le *living wage* à leurs salariés et, surtout, qu'elles l'imposent aux entreprises de service (nettoiement, gardiennage, etc.) auxquelles elles font appel (Wills, 2004 ;

12. Le problème a été amplifié par l'arrivée de flux importants en provenance des nouveaux États membres de l'Union européenne, principalement de Pologne avec une forte présence d'organisations catholiques (Fitzgerald, Hardy, 2010).
13. En 2003, le *living wage* dans l'agglomération de Londres pour une famille de deux adultes et de deux enfants est évalué, sous des hypothèses restrictives, à 6,30 livres (7,07 euros) par heure alors que le salaire minimum (national) est à cette date de 4,50 livres (5,05 euros).

Holgate, 2009a, 2009b). Sur la base de succès symboliques s'engage un processus de diffusion. L'action est engagée en 2001 par Telco qui est un regroupement d'organisations de la société civile de l'Est de l'agglomération londonienne (The East London Communities Organisations). Telco est à son tour membre d'un regroupement plus large, London Citizens, qui assurera l'élargissement du mouvement. Un appui vient d'abord de sections locales du syndicat Unison, préoccupées par les conditions de la sous-traitance gérée par les hôpitaux. En 2004, le TGWU (plus tard Unite) affecte deux *organisers* pour une campagne « Justice for Cleaners », à l'imitation de celle réalisée avec succès aux États-Unis par le syndicat Service Employees International Union (SEIU, Union internationale des employés des services) (Kesselman, Sauviat, dans ce numéro). Le mouvement s'étend par étapes, par exemple à plusieurs établissements universitaires avec l'appui d'Unison et de syndicats enseignants et étudiants (Lopes, Hall, 2015). Au-delà du *living wage*, les accords obtenus incluent généralement le droit à une assurance maladie et à des congés payés ainsi que la reconnaissance du droit à se syndiquer, ce qui permet des adhésions et la création de structures syndicales durables grâce aux *leaders* qui ont émergé au cours du mouvement.

Ces cas positifs sont instructifs pour déterminer les conditions du succès (ou symétriquement celles de l'échec [14]) : une identification des problèmes prioritaires qui créent une communauté d'intérêts et une base de mobilisation au sein de catégories spécifiques de travailleurs précaires ; un engagement local de sections syndicales désireuses et capables de fournir des ressources humaines et matérielles ; l'appui du syndicat national ; la construction progressive de relations de confiance avec les organisations de la société civile où sont présents les travailleurs concernés ; la capacité, après les résultats obtenus dans la satisfaction des besoins spécifiques des travailleurs concernés, de former et d'intégrer dans les structures du syndicat les *leaders* qui se sont dégagés des luttes initiales, ce qui implique que leurs revendications spécifiques soient intégrées dans l'agenda du syndicat. L'énoncé de ces conditions permet de comprendre que les actions de ce type revêtent un caractère exceptionnel dans la pratique des syndicats britanniques.

Il importe de distinguer, malgré les confusions fréquentes de vocabulaire, le problème que nous venons d'aborder, celui des rapports des syndicats avec les *community organisations*, de la question toute différente du *community unionism* (Martínez Lucio, Perrett, 2009 ; Symon, Crawshaw, 2009). Dans le second cas, il s'agit pour le syndicat de constater l'insuffisance d'une action limitée à la seule échelle des lieux de travail pour s'ouvrir à une organisation des salariés dans le cadre des territoires où ils vivent afin de traiter de questions qui dépassent celles de leurs conditions de travail et d'emploi : services publics, environnement, loisirs, etc. Un cas emblématique est celui de la fusion de deux syndicats de branches industrielles en déclin (métallurgie et textile-habillement) pour créer Community, un syndicat qui s'organise dans les territoires en s'appuyant au départ sur les travailleuses et les travailleurs reconvertis qui ont perdu leur emploi dans les branches d'origine mais

14. Voir par exemple Holgate (2005) pour une entreprise de l'industrie alimentaire ou Gall (2005) pour des entreprises de la nouvelle économie.

sont restés dans les agglomérations où se concentraient ces deux branches (Wills, 2001). On retrouverait ainsi l'expérience des Trades Union Councils, l'équivalent de nos Bourses du Travail, qui ont joué un rôle important à la fin du XIX^{e} siècle.

Qu'il s'agisse d'une coopération avec les *community organisations* ou de l'évolution vers un *community unionism*, l'enjeu est analogue du point de vue de la syndicalisation. C'est à partir d'un ancrage local que peuvent être mobilisés des salariés précaires qui n'ont qu'un lien faible avec un lieu de travail fluctuant et c'est en élargissant le champ des revendications qu'il peut être répondu aux besoins prioritaires de ces catégories. La richesse des débats montre que le défi est bien perçu ; la rareté des réalisations prouve que les structures syndicales classiques ont peine à s'adapter.

Un bilan incertain

Il est difficile d'évaluer l'impact quantitatif net de la campagne d'*organising* lancée par le TUC et ses principaux syndicats à partir de 1994. Les effectifs syndicaux [15] sont passés de 7,1 millions en 1995 à 6,2 millions en 2016. Le taux de syndicalisation a été ramené de 32,4 à 23,5 % [16]. La chute a été moins forte pour les femmes (de 29,7 à 25,9 %) que pour les hommes (de 35,0 à 21,1 %), ce qui est lié au taux de syndicalisation plus élevé dans le secteur public [17] (52,7 %) que dans le secteur privé (13,4 %). En 2016, le taux de syndicalisation est de 30,3 % pour les salariés de 50 ans et plus et de 8,3 % pour les 16-24 ans. Il est de 24,2 % dans les emplois permanents et de 13,0 % dans les emplois temporaires. Il est de 31,5 % dans les entreprises de 50 salariés et plus et de 14,6 % dans les entreprises de moins de 50 salariés. Il est de 25,0 % pour les natifs du Royaume-Uni et de 16,2 % pour les non-natifs. Il n'y donc pas eu de resyndicalisation ni globalement, ni dans les catégories cibles qui étaient privilégiées. Il n'est pas possible de reconstituer ce qu'aurait été l'évolution des effectifs en l'absence des campagnes d'*organizing*. Il est vraisemblable qu'elles ont freiné le recul tendanciel des effectifs.

Un élément positif est fourni par les accords de reconnaissance des syndicats par les directions d'entreprise. Un recensement réalisé par Gregor Gall chiffre à 3 003 le nombre d'accords passés entre 1995 et 2005 concernant environ 1,2 million de salariés ; au cours de la même période, on n'enregistre que 197 cas de « dé-reconnaissance » qui touchent 41 000 salariés (Gall, 2007). Cependant, le mouvement est concentré dans l'industrie manufacturière et touche peu les services. De plus, il est fortement ralenti depuis 2001. Il est vraisemblable que les syndicats, en utilisant ou en menaçant d'utiliser la procédure de reconnaissance légale créée par l'Employment Relations Act de 1999 ont rapidement tiré parti des situations qui leur étaient les plus favorables [18] et se sont heurtés ensuite à la résistance des employeurs. À partir de 2010, les syndicats ont à nouveau souffert d'un contexte politique ouvertement hostile.

15. Nous utilisons ici les résultats du Labour Force Survey qui seuls permettent des désagrégations.
16. Cette forte baisse résulte pour une part de l'augmentation de l'emploi salarié pendant la période. Dans la variation du taux, l'augmentation du dénominateur a joué autant que la réduction du numérateur.
17. Où les femmes sont plus nombreuses.
18. Le pic des accords de reconnaissance se situe en 2000 et 2001.

Au-delà d'une difficile évaluation d'un impact global, les très nombreuses études de cas mettent en évidence l'extrême diversité des politiques des syndicats, souvent à l'échelle régionale ou locale. On observe des innovations, parfois spectaculaires mais hétérogènes et dispersées. Il n'existe pas de modèle d'*organising* mais une boîte à outils dans laquelle *organisers* et *activists* font leur choix selon leurs orientations et les circonstances.

Une conséquence essentielle du mouvement a été de relancer le débat sur la démocratie syndicale : comment articuler une stratégie définie au sommet et mise en œuvre par des permanents avec l'objectif de créer des structures syndicales autonomes, à l'échelle des unités de production ou des territoires, capables de traduire la diversité des valeurs, des besoins et des modes de mobilisation des multiples catégories de travailleuses et de travailleurs précaires ?

Sources :

Coderre-LaPalme G., Greer I. (2017), « Dependence on a Hostile State: UK Trade Unions Before and After Brexit », *in* Lehndorff S., Dribbusch H., Schulten T. (eds.), *Rough Waters. European Trade Unions in A Time of Crise*, Brussels, ETUI, p. 245-270, https://goo.gl/WGT5BQ.

Daniels G. (2009), « In the Field: A Decade of Organizing », *in* Daniels G., McIlroy J. (eds.), *Trade Unions in a Neoliberal World: British Trade Unions under New Labour*, London, Routledge, p. 254-282.

Fitzgerald I., Hardy J. (2010), « "Thinking Outside the Box"? Trade Union Organizing Strategies and Polish Migrant Workers in the United Kingdom », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 48, n° 1, p. 131-150, https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2009.00761.x.

Fulton L. (2000), « Royaume-Uni : un syndicalisme refondé sur ses adhérents », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 66, septembre, p. 44-51, https://goo.gl/e1C6ZR.

Gall G. (2005), « Union Organising in the "New Economy" in Britain », *Employee Relations*, vol. 27, n° 2, p. 208-225, https://doi.org/10.1108/01425450510572711.

Gall G. (2007), « Trade Union Recognition in Britain: An Emerging Crisis for Trade Unions? » *Economic and Industrial Democracy*, vol. 28, n° 1, p. 78-109, https://doi.org/10.1177/0143831X07073030.

Hall-Jones P., Cradden C. (2006), *The UK New Unionism Project*, www.newunionism.net.

Healy G., Heery E., Taylor P., Brown W. (eds.). (2004), *The Future of Worker Representation*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.

Heery E. (2002), « Partnership Versus Organising: Alternative Futures for British Trade Unionism », *Industrial Relations Journal*, vol. 33, n° 1, p. 20-35, https://doi.org/10.1111/1468-2338.00217.

Heery E. (2009), « Trade Unions and Contingent Labour: Scale and Method », *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society,* vol. 2, n° 3, p. 429-442, https://doi.org/10.1093/cjres/rsp020.

Heery E., Adler L. (2004), « Organizing the Unorganized », *in* Frege C., Kelly J. (eds.), *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.

Heery E., Kelly J., Waddington J. (2003), « Union Revitalization in Britain », European *Journal of Industrial Relations*, vol. 9, n° 1, p. 79-97, https://doi.org/10.1177/0959680103009001452.

Heery E., Simms M., Simpson D., Delbridge R., Salmon J. (2000), « Organizing Unionism Comes to the UK », *Employee Relations*, vol. 22, n° 1, p. 38-57, https://doi.org/10.1108/EUM0000000005307.

Hodder A. (2014), « Organising Young Workers in the Public and Commercial Services Union », *Industrial Relations Journal*, vol. 45, n° 2, p. 153-168, https://doi.org/10.1111/irj.12049.

Holgate J. (2005), « Organizing Migrant Workers: A Case Study of Working Conditions and Unionization in a London Sandwich Factory », *Work, Employment and Society*, vol. 19, n° 3, p. 463-480, https://doi.org/10.1177/0950017005055666.

Holgate J. (2009a), *Unionising the Low Paid in London: The Justice for Cleaners Campaign:*

A Case Study, Centre for Employment Relations, Innovation and Change, University of Leeds, https://goo.gl/Vwq131.

Holgate J. (2009b), « Contested Terrain: London's Living Wage Campaign and the Tensions Between Community and Union Organising », *in* McBride J., Greenwood I. (eds.), *Community Unionism: A Comparative Analysis of Concepts and Contexts*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, p. 49-74, https://doi.org/10.1057/9780230242180_3.

Kesselman D., Sauviat C. (2017), « États-Unis : les enjeux de la revitalisation syndicale face aux transformations de l'emploi et aux nouveaux mouvements sociaux », n° spécial, « Renouveau syndical : enjeux, stratégies et pratiques », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 160, décembre, p. 19-37.

Labour Research (2017), « Unions Take on Challenges of Organizing in Gig Economy », *Labour Research*, September.

Lopes A., Hall T. (2015), « Organising Migrant Workers: The Living Wage Campaign at the University of East London », *Industrial Relations Journal*, vol. 46, n° 3, p. 208-221, https://doi.org/10.1111/irj.12099.

Martínez Lucio M., Perrett R. (2009), « Meanings and Dilemmas in Community Unionism: Trade Union Community Initiatives and Black and Minority Ethnic Groups in the UK », *Work, Employment and Society*, vol. 23, n° 4, p. 693-710, https://doi.org/10.1177/0950017009344916.

Martínez Lucio M., Stuart M. (2009), « Organising and Union Modernisation: Narratives of Renewal in Britain », *in* Gall G. (ed.), *Union Revitalisation in Advanced Economies: Assessing the Contribution of Union Organising*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, p. 17-37, https://doi.org/10.1057/9780230233478_2.

McIlroy J. (2008), « Ten Years of New Labour: Workplace Learning, Social Partnership and Union Revitalization in Britain », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 46, n° 2, p. 283-313, https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2008.00678.x.

Moore S., Watson M. (2009), *Unison Migrant Workers Participation Project: Evaluation Report*, Unison/Working Lives Research Institute, London, December, https://goo.gl/hN72sU.

Mustchin S. (2012), « Unions, Learning, Migrant Workers and Union Revitalization in Britain », *Work, Employment and Society*, vol. 26, n° 6, p. 951-967, https://doi.org/10.1177/0950017012458022.

Nowak P. (2009), « Building Stronger Unions: A Review of Organising in Britain », *in* Gall G. (ed.), *Union Revitalisation in Advanced Economies: Assessing the Contribution of Union Organising*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, p. 131-153, https://doi.org/10.1057/9780230233478_7.

Parker J. (2003), « We're on a Road to Somewhere: Women's Groups in Unions », *Industrial Relations Journal*, vol. 34, n° 2, p. 164-184, https://doi.org/10.1111/1468-2338.00266.

Pernicka S., Glassner V., Dittmar N. (2016), « Varieties of Trade Union Membership Policies from a Multi-scalar Perspective: Evidence from the German and British Hospital Sectors », *Comparative Labor Law & Policy Journal*, vol. 38, n° 1, p. 71-97, https://goo.gl/g55MGf.

Simms M. (2007), « Managed Activism: Two Union Organising Campaigns in the Not-for-profit Sector », *Industrial Relations Journal*, vol. 38, n° 2, p. 119-135, https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2007.00439.x.

Simms M. (2010), *Trade Union Strategies to Recruit New Groups of Workers – United Kingdom*, Eurwork, 16 May, https://goo.gl/ipjhCo

Simms M., Holgate J., Heery E. (2013), *Union Voices: Tactics and Tensions in UK Organizing*, Ithaca, ILR Press.

Symon G., Crawshaw J. (2009), « Urban Labour, Voice and Legitimacy: Economic Development and the Emergence of Community Unionism », *Industrial Relations Journal*, vol. 40, n° 2, p. 140-155, https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2008.00517.x.

Tapia M. (2013), « Marching to Different Tunes: Commitment and Culture as Mobilizing Mechanisms of Trade Unions and Community Organizations », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 51, n° 4, p. 666-688, https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2012.00893.x.

TUC (2007), *Hard Work, Hidden Lives: The Full Report of the Commission on Vulnerable Employment*, London, Trades Union Congress, http://www.vulnerableworkers.org.uk/files/CoVE_full_report.pdf.

Unison (2010), *Migrant Workers Participation Project - Unison Case Stud*y, Department for Business, Innovation and Skills, London, September, https://goo.gl/WL9aZ7.

Williams S., Abbott B., Heery E. (2011), « Non-union Worker Representation Through Civil Society Organisations: Evidence from the United Kingdom », *Industrial Relations Journal*, vol. 42, n° 1, p. 69-85, https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2010.00598.x.

Wills J. (2001), « Community Unionism and Trade Union Renewal in the UK: Moving beyond the Fragments At Last? », *Transactions of the Institute of British Geographers*, vol. 26, n° 4, p. 465-483, https://doi.org/10.1111/1475-5661.00035.

Wills J. (2004), « Organising the Low Paid: East London's Living Wage Campaign as a Vehicle for Change », *in* Healy G., Heery E., Taylor P., Brown W. (eds.), *The Future of Worker Representation*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, p. 264-282.

Wright C.F. (2010), *Swords of Justice and Civic Pillars: The Case for Greater Engagement Between British Trade Unions and Community Organisations*, Trades Union Congress, London,https://books.google.fr/books?id=_UEvMwEACAAJ.

Wright C.F. (2011), *What Role for Trade Unions in Future Workplace Relations?*, Acas Future of Workplace Relations Discussion Paper Series, September, https://goo.gl/kWc6qg.