

Chapitre 1 — Seule l'organisation paie

Par Jane McAlevey

Introduction

« Étrangement, les syndicats sont souvent ignorés par ceux qui étudient les mouvements sociaux. »

Joseph Luders, *The Civil Rights Movement and the Logic of Social Change*

(162e note de bas de page)¹

Pour de nombreux chercheurs, les syndicats ne sont pas des mouvements sociaux, et le mot *syndicat* est synonyme de “bureaucratie hiérarchique non-démocratique.” Pourtant, tous les mouvements sociaux organisés (MSO) ne rentrent pas dans leur définition de “social” et beaucoup fonctionnent de façon aussi hiérarchique qu’un syndicat médiocre. Les membres d’un MSO, s’ils existent, sont souvent aussi ignorés et méprisés que ceux des pires syndicats. De même, les chercheurs partent souvent du principe que les gains matériels sont la première préoccupation des syndicats, oubliant que les luttes des travailleurs répondent avant tout à l’un des premiers besoins humains : la dignité. Le mépris quotidien subi par les travailleurs peut être le moteur nécessaire pour construire des solidarités et faire face aux casseurs de syndicats modernes.

En écrivant ma thèse suite à une longue expérience de terrain — comme jeune militante étudiante radicale, puis comme organisatrice communautaire, formatrice à temps plein au centre Highlander, et enfin comme organisatrice syndicale, cheffe négociatrice et directrice de campagne électorale — il est impossible pour moi de diviser le processus de changement social progressiste en deux catégories ou traditions distinctes. Tous les syndicats au sein desquels j’ai travaillé étaient par définition des mouvements sociaux, caractérisés par des objectifs progressistes dépassant les considérations du lieu de travail, des modes de prises de décisions démocratiques, et une forte participation des travailleurs, de leurs familles et leurs communautés.

Dans ce livre, j’utilise le terme “mouvement” en rassemblant consciemment différentes facultés souvent étudiées séparément : les personnes actives dans un syndicat — que l’on appelle les travailleurs — et beaucoup de ces mêmes personnes une fois qu’elles quittent le lieu de travail et portent un autre chapeau, bénévole dans leur MSO (ou “groupe d’intérêt”) — des personnes que l’on qualifie alors d’individus. Les travailleurs sont des individus aussi. Faire une

1 — Joseph E. Luders, *The Civil Rights Movement and the Logic of Social Change*, New York, NY, Cambridge University Press, 2010. La citation complète tirée de cette de note de bas de page est la suivante : « Je suggère que les acteurs économiques diffèrent dans leur vulnérabilité aux coûts des perturbations provoquées par les mouvements sociaux : manifestations, occupations, boycotts, etc. Certaines de ces idées ont été explorées par des historiens des luttes ouvrières et des économistes qui cherchaient à expliquer les issues des grèves. Étrangement, les syndicats sont souvent ignorés par ceux qui étudient les mouvements sociaux. »

distinction entre lieu de travail et communauté empêche les individus et mouvements de construire un rapport de force et gagner des victoires plus importantes. Tant que l'approche dichotomique primera dans le milieu universitaire, les chercheurs, étudiants, et militants de terrain ne pourront pas résoudre deux anciennes questions : pourquoi les syndicats ont-ils échoué ? Et comment remédier à cela ?

Mon hypothèse se résume en trois points. Premièrement, la gauche décline depuis quarante ans aux États-Unis parce que nous sommes passés, de manière significative et sur un temps long, d'une perspective *d'organisation* en profondeur à une *mobilisation* superficielle. Deuxièmement, la division entre "lutte ouvrière" et "mouvement social" a entravé le peu d'organisation ayant eu lieu. Pris ensemble, ces deux phénomènes expliquent l'échec des syndicats et des politiques de gauche, le rétrécissement de la sphère publique, et le règne éhonté des multinationales les pires et les plus cupides.

Troisièmement, différentes stratégies mènent à différents résultats, et souvent, à de très différents résultats. Je présente ici trois grands types de stratégies, le plaidoyer, la mobilisation, et l'organisation, bien que je me focalise sur ces deux dernières de façon quasi obsessionnelle. Chaque méthode mène à un type de victoire différent, et toutes ces victoires ne sont pas égales : parfois elles sont même des défaites. Seule la méthode de l'organisation est à même de s'attaquer aux inégalités

criantes qui définissent les États-Unis aujourd'hui. Actuellement, peu de gens comprennent quels facteurs font la différence entre une petite, moyenne ou grande victoire, et pourquoi.

Pouvoir, et analyses des rapports de force

Aux États-Unis, C. Wright Mills a popularisé le concept de pouvoir et d'analyse des rapports de force dans son livre, *The Power Elite*², publié en 1956. Depuis sa publication il y a soixante ans, la gauche a largement ignoré et négligé toute discussion sur le pouvoir et les rapports de force. Rien n'est plus sidérant pour des militants aux États-Unis que la question : « Quelle est votre analyse des rapports de force ? » Dans le livre *Who Rules America* de 1967 (et le site internet actuel qui porte le même nom) William Domhoff reprend le travail de Mills, et l'ouvrage est toujours considéré comme une ressource centrale pour les militants qui veulent analyser l'insertion de leurs adversaires dans les rapports de force au niveau local. Mais Mills, Domhoff, et ceux qui théorisent les rapports de pouvoir s'intéressent surtout aux rapports de force entre les élites qui l'exercent déjà régulièrement (au niveau national chez Mills, au niveau local chez Domhoff). Et les discussions

2 — C. Wright Mills, *The Power Elite*, New York, NY, Oxford University Press, 1956

sur le pouvoir des élites peuvent vite devenir très redondantes (elles l'exercent parce qu'elles l'ont, elles l'ont parce qu'elles l'exercent, elles l'ont du fait de la reproduction sociale ou de leurs connexions...) C'est ce qui rend le livre *Poor People's Movements*³ de Frances Fox Piven et Richard Cloward, paru en 1977, aussi intéressant et fin : il inclut les personnes ordinaires parmi ceux qui peuvent exercer le pouvoir.

S'agissant des questions de pouvoir, je vais clarifier ce que j'entends par ce concept très large. Mon intérêt, né des cas empiriques présentés dans ce livre, est de comprendre comment les individus s'insèrent dans des rapports de force et comment ils peuvent mieux comprendre le pouvoir qu'ils ont. Les unes du *New York Times* nous rappellent régulièrement que les élites de Mills sont toujours au pouvoir. Le niveau de privilège brut dont bénéficient Mark Zuckerberg ou Bill Gates ou Jamie Dimon est proche de ce que Bertrand Russel décrivait comme « sacerdotal » ou « royal » dans son livre *Power* de 1938.⁴ Cela permet de comprendre pourquoi des PDG d'entreprises sont inclus — et difficiles à différencier du Pape, de rois et de chefs d'Etat — dans les photos prises aux négociations internationales sur le climat en décembre 2015⁵. Il paraît facile de comprendre comment la classe sacerdotale-royale-patronale exerce son pouvoir. Mais pour ceux qui

veulent changer telle ou telle politique, surtout s'ils cherchent à avoir un grand impact (obtenir une avancée sociale significative), il est essentiel de commencer par répertorier et cartographier les connexions et réseaux de leurs adversaires. Une analyse très détaillée des rapports de force est même souvent nécessaire pour comprendre qui viser, *qui* sont les personnes ou institutions clés, principales ou secondaires, pour gagner (obtenir un changement social).

Cette étape est souvent négligée ou bâclée, ce qui explique en partie pourquoi les collectifs échouent si fréquemment. Le site de Domhoff, ainsi que des dizaines de sites similaires récents — tels que LittleSis, CorpWatch, ou Subsidy Tracker — peuvent aider les collectifs aux États-Unis à affiner leur analyse des groupes clés à vaincre, évincer, ou persuader. Identifier les cibles clés et comprendre quel type de pouvoir elles exercent n'est que la première étape d'une analyse des rapports de force⁶ — mais souvent si cette étape est franchie, elle ne fait que décrire les rapports de pouvoir existants. C'est un bon début mais il faut poursuivre.

Ce qui passe encore plus souvent à la trappe est la suite naturelle de l'exercice, essentielle : l'analyse parallèle, rigoureuse, méthodique, systématique et détaillée des rapports de force existants parmi les

3 — Frances Fox Piven et Richard Cloward, *Poor People's Movements: Why They Succeed and How They Fail*, New York, NY, Vintage Books Edition, 1979

4 — Bertrand Russel, *Power*, New York, Norton, 1969

5 — Coral Davenport, "Nations Approve Landmark Climate Accord in Paris," *The New York Times*, 12 décembre 2015

6 — Voir le livre de Dennis Wrong, *Power*, pour une discussion approfondie sur la théorie du pouvoir et pour mieux comprendre les différents types de pouvoir existants.

personnes ordinaires, déjà impliquées dans la lutte ou pouvant la rejoindre. Les syndicats qui continuent d'organiser des grèves majoritaires analysent brillamment ces rapports de force : pour organiser une grève massive et la gagner (comme l'ont fait les enseignants de Chicago au XX^e siècle) il faut savoir précisément quels travailleurs sont susceptibles de s'unir, défier les menaces de licenciement de leur employeur, et prendre un risque majeur en quittant leur lieu de travail. Quels travailleurs clés peuvent rallier leurs collègues — précisément — et pourquoi ? Qui, précisément, les soutient parmi le personnel, et comment les organisateurs le savent-ils ? Pouvoir répondre à ces questions, et d'autres questions liées — quel est le réseau du travailleur en dehors du lieu de travail ? Pourquoi ? Comment ? À quel degré ? Comment le travailleur peut-il l'influencer ? — est l'ingrédient essentiel à l'organisation d'une grève réussie au XX^e siècle.

Les personnes de centre-gauche et la plupart des personnes de gauche n'analysent pas les rapports de force parce que de façon consciente ou non, ils acceptent l'analyse du pouvoir des élites de Mills. Ils partent du principe que les élites seront toujours au pouvoir. Au mieux, ils discutent de comment remplacer une vilaine élite par une "meilleure" élite, une élite avec qui on peut "négocier", qui accepte que les travailleurs aient assez d'argent pour consommer et sortir les PDG des crises économiques qu'ils provoquent, et qui les augmentera pour

qu'ils puissent acheter des objets dont ils n'ont sans doute pas besoin. Chercher des élites plus accommodantes restreint l'imagination des différents milieux de gauche. Une analyse du pouvoir des élites des personnes de centre-gauche bien intentionnées mène au modèle du plaidoyer, tandis qu'une analyse du pouvoir des élites dans les milieux plus à gauche mène au modèle de la mobilisation, parce que les objectifs sont plus ambitieux et requièrent une démonstration de force, ou du moins la menace d'une démonstration de force.

Les personnes plus à gauche encore ont une analyse différente des rapports de force, différente parce que partant du principe que la théorie dominante sur les rapports de force est contestable, et que les élites peuvent être évincées de leur règne sacerdotal-royal-patronal. Bien qu'ils soient quasiment inexistantes au niveau national, il existe toujours des syndicats puissants aux niveaux local et régional. Les négociations ouvertes et démocratiques menées par ces syndicats — dans lesquelles des dizaines de milliers de travailleurs unis empêchent un patron malhonnête de faire des choses terribles, et accumulent assez de force pour négocier sur un pied d'égalité et améliorer leurs conditions de vie — montrent que des personnes ordinaires peuvent exercer à la fois du pouvoir absolu (pouvoir *sur*) et du pouvoir créatif (pouvoir *de*). Ce livre explique pourquoi et comment analyser ce vaste pouvoir potentiel des personnes ordinaires.

Marshall Ganz simplifie le concept de stratégie en la qualifiant ainsi : « transformer ce que vous avez en ce dont vous avez besoin pour obtenir ce que vous voulez. »⁷ Le mot « vous » est crucial — et versatile. Comment les individus interprètent-ils la première partie de la phrase : « ce que vous avez » ? Et *quels* individus peuvent le comprendre ? Seuls ceux qui comprennent ce qu'ils ont peuvent réfléchir de façon constructive à « ce dont ils ont besoin », pour penser les étapes d'un plan, le déroulement et la direction d'une campagne, et ensuite obtenir « ce qu'ils veulent ». Et bien souvent, « ce que l'on veut » dépend de ce qu'on pense pouvoir obtenir, les revendications varient selon ce que les individus pensent pouvoir réussir. Qui est le « vous » dans « ce que vous voulez » ? Pour mieux comprendre les résultats d'une action — la différence entre gagner ou perdre, un peu ou beaucoup — il faut développer davantage les éléments de cette définition de la stratégie brillante.

En premier lieu, Ganz suggère à raison que les « parcours de vie » de ceux qui composent « l'équipe dirigeante » d'une campagne peuvent avoir un impact direct sur la stratégie, parce que des « équipes diverses » amènent tout un éventail de « savoirs apparents », ainsi que des réseaux variés et pertinents pour l'élaboration de la stratégie. En conséquence, plus l'équipe de campagne est grande, mieux c'est. Je vais plus loin en suggérant les personnes nécessaires à

la définition de la stratégie, en plus des personnes ayant une autorité décisionnelle, une position ou un titre — tels qu'un coordinateur, vice-président, chercheur, directeur, représentant syndical, ou membre d'un CA — il est nécessaire d'inclure des individus sans titre spécifique, mais qui seraient les meneurs naturels dans leur communauté, qu'ils soient infirmier, enseignant, anesthésiste, chauffeur de bus, membre d'une église, ou électeur. Je recommande d'étudier en profondeur les différents milieux, réseaux, et savoirs apparents dans le groupe à organiser, plutôt que de se limiter à ceux de l'équipe dirigeante — pour gagner, la base compte tout autant, sinon plus, que les meneurs plus formels. Pourquoi ? Beaucoup de ceux qui forment les « masses » endormies, « la base » ou « les travailleurs » deviennent des acteurs sérieux et investis, exerçant leur pouvoir, quand ils parviennent à percevoir, comprendre et valoriser le potentiel de leurs connaissances et réseaux. La meilleure façon d'aider les gens ordinaires à passer d'objet à sujet est de les éduquer sur leur pouvoir potentiel, en les impliquant comme acteurs clés dans le processus d'analyse des rapports de force de leurs propres campagnes — afin qu'ils comprennent mieux leur pouvoir et celui de leurs adversaires.

Quand ils voient que trois de leurs pasteurs, deux de leurs conseillers municipaux et la tête de l'association parents-élèves des écoles de leurs enfants siègent sur une commission ou au CA aux

7 — Marshall Ganz, *Why David Sometimes Wins: Leadership, Organization, and Strategy in the California Farm Worker Movement*, New York, Oxford University Press, 2009

côtés du PDG de leur entreprise, ils peuvent commencer à imaginer et penser une stratégie. On participe dans la mesure où l'on comprend — mais on comprend aussi dans la mesure où on participe. Les deux vont ensemble. L'analyse des rapports de force est une méthode qui permet à tous de comprendre leur pouvoir potentiel, pour participer de façon significative à l'élaboration de la stratégie. Quand on comprend la stratégie parce qu'on a aidé à la façonner, on s'investit durablement, on est armé et motivé pour obtenir des victoires importantes.

Trois variables clés sont cruciales pour évaluer la possibilité d'une victoire : les rapports de force, la stratégie, et l'inclusivité. Trois questions doivent être posées : existe-t-il une analyse claire et exhaustive des rapports de force ? La stratégie adoptée est-elle liée à cette analyse ? Comment les individus sont-ils approchés et inclus au processus, y compris dans l'analyse des rapports de force, pas seulement l'action collective en résultant ? Beaucoup de petites victoires peuvent être obtenues sans inclure les personnes ordinaires, où les acteurs clés sont payés — qu'ils soient avocats, lobbyistes, professionnels des relations publiques — avec l'aide d'un peu de poudre aux yeux. C'est le modèle du plaidoyer, et il ne mène qu'à de petites avancées, mais nous y reviendrons.

Les progressistes, au sens large, ont assez de ressources pour inverser les tendances réactionnaires politiques et économiques aux États-Unis, voire dans tous les pays dits occidentaux et industrialisés. Et un changement profond peut arriver vite, même en quelques années

(militants climatiques : sachez qu'une stratégie adéquate couplée à un travail d'organisation peut produire des résultats rapides). Une conséquence de mon hypothèse est que les personnes contrôlant les ressources d'un mouvement — les dirigeants des syndicats nationaux et du milieu associatif — se sont focalisés sur les mauvaises stratégies pendant des décennies, menant à une série de défaites spectaculaires. Beaucoup des plus grandes victoires des cent dernières années, celles obtenues à l'apogée des luttes ouvrières et du mouvement des droits civiques, sont réduites aujourd'hui à peau de chagrin.

Pourtant, certaines des avancées obtenues par ces deux mouvements étaient pérennes — elles ne sont pas complètement perdues parce qu'elles ont instauré un changement *structurel* majeur, intégré aux politiques publiques au niveau fédéral, des États, et local, grâce à l'obtention de mécanismes de mise en oeuvre efficaces ou relativement efficaces et des moyens financiers et humains pour leur application, et, point fondamental, parce que ces victoires sont maintenant ancrées dans nos consciences. Nous le savons parce que les personnes qui disent ne pas apprécier les syndicats disent aussi « au moins dans ce pays le travail des enfants est illégal », ou « j'ai dit à mon patron que je refusais de travailler dans des conditions aussi dangereuses sans protection », ou tout simplement, « enfin le week-end ». C'est à dire qu'ils n'aiment pas les syndicats, mais ils voient les lois interdisant le travail des enfants, les lois sur la sécurité au travail, les journées de huit heures, et le week-end — ces avancées ayant toutes été

obtenues par des luttes ouvrières — comme des normes raisonnables et positives. De même, beaucoup de personnes blanches aux États-Unis trouvent le mouvement #BlackLivesMatter trop polémique, mais prennent pour acquis que les Noirs peuvent voter, et que les primaires électorales sans candidat non-blanc ou les écoles ségréguées sont immorales, racistes, et dépassées. Et malgré leur contribution collective au maintien du racisme structurel, ils n'accepteraient pas un retour officiel à l'apartheid des lois Jim Crow de ségrégation.

Voilà pourquoi s'attaquer aux victoires des deux mouvements les plus efficaces — ouvrier et des droits civiques — a nécessité un effort constant du patronat pendant des décennies, et sur plusieurs fronts. Les règles du commerce mondial, mises en place méthodiquement par le patronat, ont été une stratégie centrale. Des années 1970 jusqu'aux années 1990, elles ont démolé le pouvoir des ouvriers américains, la plus grande force syndicale à cette période, en les mettant en concurrence avec des travailleurs gagnant un dollar par jour dans des pays où les droits étaient minimes et la répression élevée. Ils ont ensuite martelé que les travailleurs syndiqués aux États-Unis étaient surpayés, et rallié l'opinion publique à cette idée. Ce n'est qu'un exemple de comment un groupe — ici, le patronat — peut changer ce que les chercheurs appellent le système d'opportunités pour l'adapter à leurs objectifs à long terme. Les accords commerciaux internationaux et régionaux donnent également

aux multinationales le droit d'acheter des terres n'importe où, dans presque tous les pays, et ces nouveaux PDG propriétaires expulsent de force des millions de paysans auto-suffisants ou achètent leurs terres à bas prix, contribuant directement à une hausse des migrations vers les États-Unis ou l'Europe.⁸

Au cours des mêmes décennies, la classe patronale s'est mis les tribunaux dans la poche, une nomination judiciaire à la fois. Le système judiciaire profondément conservateur qui en a résulté a multiplié les attaques contre les acquis des luttes ouvrières et des droits civiques, révoquant des droits clés, difficilement obtenus, telles que les dispositions de discrimination positive et des protections concernant le droit de vote. De plus, en parallèle des politiques d'austérité et de privatisations, les tribunaux conservateurs ont facilité la création d'un système carcéral lucratif, verticalement intégré, provoquant l'incarcération massive des Noirs américains et l'enfermement de Latinos dans des centres de détention, dégageant des profits gigantesques pour les actionnaires d'un système pénal lucratif pourri.⁹

La classe patronale a aussi créé son propre front populaire, en s'emparant des médias grâce à des décisions judiciaires telles que celle de la Commission Fédérale des Communications à l'époque de Clinton, permettant aux multinationales de posséder les moyens de communication ouvertement. Ils ont également renforcé, grâce à des

8 — David Bacon, *The Right to Stay Home: How US Policy Drives 8 Mexican Migration*, Boston, Beacon Press, 2013

9 — Michelle Alexander, *The New Jim Crow in the Age of Colorblindness*, New York, The New Press, 2012

financements généreux, la puissante droite chrétienne.

Entre le chemin tortueux des avancées sociales des années 1930 au début des années 1970, suivi des défaites du milieu des années 1970 à nos jours, qu'est-ce qui a changé ? Pourquoi les victoires obtenues à l'apogée du mouvement ouvrier (avant le maccarthysme) et par le mouvement des droits civiques sont bien plus importantes que les avancées sociales des quarante dernières années ? Les chercheurs et militants ont bien des théories, souvent structurelles. Mais leurs hypothèses analysent souvent le mouvement ouvrier comme un phénomène séparé du mouvement des droits civiques. Les chercheurs en sciences humaines les ont étudiés comme s'il s'agissait d'espèces différentes, l'un mammifère et l'autre poisson, l'un terrestre et l'autre aquatique. Pourtant, ils partageaient des caractéristiques clés justifiant de les étudier comme des mouvements ayant plus de points communs que de différences.

La principale différence entre ces deux mouvements puissants, entre la période d'il y a cinquante ans et aujourd'hui, est qu'à leur apogée ils s'appuyaient principalement — et étaient dirigés par — des personnes ordinaires, comme Frances Fox Piven les qualifie de façon éloquente. Ils avaient une analyse des rapports de force basée sur leur propre capacité à perturber le système massivement et régulièrement. Aujourd'hui, comme le documente Theda Skocpol dans *Diminished Democracy: From Membership to Management in American Civic Life*, les mouvements

sont dirigés par des professionnels, des salariés diplômés qui basent leur travail sur une analyse des rapports de force verticale, focalisée sur les élites, voyant les gens ordinaires comme un public au lieu des acteurs de leur propre émancipation :

Beaucoup de nouvelles associations se lancent aujourd'hui, parlant au nom des citoyens et cherchant à les influencer, tandis que les médias amplifient les débats entre leurs porte-paroles professionnels. La Ligue Nationale d'Action pour le Droit à l'Avortement débat avec le Comité National du Droit à la Vie, la Coalition Concord tacle l'Association Américaine des Personnes Retraitées, et le Fonds de Défense de l'Environnement s'attaque aux lobbyistes des multinationales. Les Américains ordinaires assistent à ces débats sporadiquement, divertis ou perplexes. Ensuite, les sondeurs appellent à l'heure du dîner pour savoir ce que tout le monde en retient.¹⁰

Comme l'illustrent les cas de figures de ce livre — tous situés au XXI^e siècle — le principal facteur qui détermine si des efforts d'organisation se transforment spontanément en mouvements locaux et nationaux capables d'obtenir des victoires majeures, est le pouvoir d'agir, et qui le détient. Il ne suffit pas seulement que les personnes ordinaires — souvent appelées “la base” — soient impliquées, mais *comment*, *pourquoi* et *où* elles sont impliquées.

10 — Theda Skocpol, *Diminished Democracy: From Membership to Management in American Civic Life* (The Julian J. Rothbaum Distinguished Lecture Series) (Emplacement Kindle 1645–1648), Norman, University of Oklahoma Press — Kindle Edition, 2003

Plaidoyer, mobilisation et organisation

Voici la différence clé entre les trois approches présentées dans ce livre : le plaidoyer n'implique pas réellement les personnes ordinaires. Des avocats, sondeurs, chercheurs et entreprises de communications sont embauchés pour mener la lutte. Bien qu'efficaces pour obliger les constructeurs automobiles à installer des ceintures de sécurité, ou pour bannir des jouets avec des composants dangereux pour les enfants, cette stratégie est sérieusement limitée pour défier le pouvoir en place. Le plaidoyer ne parvient pas à utiliser le seul avantage concret que détiennent les personnes ordinaires par rapport aux élites : le nombre. Que ce soit pendant une grève, aux urnes, ou lors d'actions de désobéissance civile non-violente, le déploiement stratégique des masses est depuis longtemps l'arme unique des personnes ordinaires. Les élites disposent d'un vaste arsenal de ressources matérielles et d'influence politique, mais les masses ont une armée.

Au cours des quarante dernières années, une nouvelle approche s'est développée : la mobilisation. La mobilisation est bien plus efficace que le plaidoyer, dans la mesure où elle implique un grand nombre de personnes. Cependant, ce sont trop souvent les mêmes personnes : des militants dévoués qui viennent à chaque réunion et chaque manifestation, pour toutes les causes importantes, mais sans l'appui des masses, leurs collègues ou leur communauté. Cela

est dû au fait que des salariés professionnalisés dirigent, manipulent et contrôlent la mobilisation : les salariés se voient comme les acteurs clés de la victoire par opposition aux personnes ordinaires. Pour eux, peu importe qui est présent ou pourquoi tant qu'un nombre suffisant de personnes apparaît sur une photo qui serait assez bonne pour Twitter, et peut-être même pour capter l'attention des médias. Les militants dévoués sur la photo n'ont joué aucun rôle dans l'élaboration d'une analyse des rapports de force — ils n'en sont pas informés, ni de la stratégie qui en résulte, mais ils viennent fidèlement aux manifestations à peine remarquées par les puissants.

La troisième approche, l'organisation, place le pouvoir de réussir dans les mains d'une base toujours grandissante de personnes ordinaires, une masse de personnes qui ne s'étaient pas impliquées jusque là, qui ne se considèrent pas du tout comme des activistes. Voilà précisément le but de l'organisation. Dans cette approche, une injustice et colère précise servent de motivation immédiate, mais l'objectif principal est de transférer le pouvoir de l'élite à la majorité, du 1% aux 99%. Les campagnes individuelles sont importantes en elles-mêmes, mais elles sont avant tout un moyen d'impliquer de nouvelles personnes sur le temps long. L'organisation repose sur des négociations de masse plutôt qu'un accord à huis clos typique des approches du plaidoyer et de la mobilisation. Les personnes ordinaires participent à l'analyse des rapports de force, pensent la stratégie et permettent d'obtenir les victoires. Elles sont essentielles et elles le savent.

Dans les syndicats et les MSO aux États-Unis aujourd'hui, le plaidoyer et surtout la mobilisation prévalent. C'est la raison principale pour laquelle les mouvements modernes ne parviennent pas à répliquer les victoires obtenues par les mouvements ouvriers et des droits civiques. Le tableau 1.1 compare les trois modèles, selon leurs conceptions différentes du pouvoir, de la stratégie et des individus. Hahrie Han a un tableau assez similaire dans son excellent livre *How Organizations Develop Activists*.¹¹ Cependant, Han se concentre sur ce que j'appelle des groupes auto-déterminés, qui ne font pas des questions de classe une question centrale. Ce livre se concentre sur la classe, et sur la différence nette, et cruciale, entre une stratégie de formation de militants qui ne seraient pas toujours issus de milieux populaires, et celle formant les meneurs naturels, qui le sont toujours.



11 — Hahrie Han, *How Organizations Develop Activists: Civic Associations and Leadership in the 21st Century*, New York, Oxford University Press, 2014

Tableau 1.1 — Processus de changement

	Plaidoyer	Mobilisation	Organisation
Analyse des rapports de force	Focalisé sur l'élite. Les groupes de plaidoyer cherchent des victoires ponctuelles ou des avancées politiques limitées, souvent via des tribunaux ou négociations à huis clos, ne transformant pas les rapports de force.	Principalement centrée sur l'élite. Les salariés ou militants ont des objectifs qui coûteront peu aux puissants, ou de façon plus courante, ils annoncent un objectif ambitieux et déclarent une victoire, même si la "victoire" a peu, voire aucun, mécanismes de mise en oeuvre. Les négociations à huis clos entre salariés sont courantes.	Massive, inclusive et collective. Des collectifs transforment le rapport de force en faveur de la base et diminuent le pouvoir de leurs adversaires. Des campagnes spécifiques s'insèrent dans une stratégie plus large d'accumulation des forces. L'analyse des rapports de force est centrale, implique la base, et permet de révéler les relations souvent dissimulées entre des acteurs économiques, sociaux, politiques. La conclusion d'un accord provient généralement de négociations de masse impliquant un grand nombre de personnes.
Stratégie	Voie judiciaire, grosses dépenses réalisées pour des sondages, publicités, et autres coûts médiatiques.	Campagnes menées par des salariés professionnels, ou des militants bénévoles, sans base solide, quantifiable, de soutiens. Le message et le ton passent avant le renforcement de la base. Des "porte-paroles authentiques" soigneusement choisis par les salariés représentent le collectif devant les médias et les politiciens, mais ils ont peu, voire aucun droit de regard sur la stratégie ou la direction de la campagne.	Recrute et implique un grand nombre de personnes, appartenant à un groupe spécifique, dont la force provient de leur capacité à retirer leur force de travail ou un autre type d'action collective. Des grèves majoritaires, sur le temps long, actions directes non-violentes et stratégiques, obtention de majorités électorales. Le message compte, mais l'échelle de la mobilisation est assez captivante pour attirer une attention médiatique significative et méritée. La mobilisation est vue comme une tactique, pas une stratégie.
Importance accordée à la base	Aucune.	Militants de terrain. Personnes déjà dévouées à la cause, toujours présentes. Quand elles s'épuisent, de nouveaux militants sont recrutés dans les mêmes cercles. Et ainsi de suite. Les réseaux sociaux ont une importance démesurée.	Meneurs naturels. La base grandit grâce à la formation des meneurs naturels influents dans leur groupe, qui peuvent ensuite, indépendamment de salariés, recruter de nouvelles personnes qui n'avaient pas été impliquées jusque là. Les interactions individuelles bilatérales sont clés.

Groupes basés sur une structure et groupes auto-déterminés

Les mouvements ouvriers et des droits civiques étaient des organisations que je qualifie comme étant basées sur des structures. Ces structures étaient, respectivement, le lieu de travail et les églises noires pendant l'époque de la ségrégation. La principale stratégie de ces deux mouvements était l'organisation. La mobilisation et le plaidoyer ont également joué un rôle, mais la stratégie clé de ces mouvements était la participation en masse de personnes ordinaires, dont l'implication se basait sur une cohésion communautaire du fait de l'appartenance à un lieu précis : la communauté ouvrière à l'usine, religieuse dans le cas de la lutte pour les droits civiques. La recherche empirique qui a suivi et les nombreux livres publiés étudiant les victoires des années 1930 à 1960 indiquent que l'organisation à partir d'une structure existante a de plus grande chances de reconstruire un mouvement progressiste puissant. Les lieux de travail non-organisés et les communautés religieuses sont des terrains fertiles, et il y en a beaucoup, assez pour faire remonter le taux de syndicalisation aux 35% du temps où les inégalités diminuaient au lieu d'augmenter.¹²

Sachant que le but principal de l'organisation est de faire basculer le rapport de force des 1% aux 90%, rallier une majorité est toujours

l'objectif : plus il y a de personnes, plus il y a de force. Mais pas n'importe quelles personnes. Et le mot majorité n'est pas choisi à la légère, c'est un objectif spécifique à atteindre. Dans l'organisation basée sur une structure, qu'il s'agisse d'un lieu de travail ou d'un groupe religieux, il est facile d'évaluer si l'on a rallié ou non la majorité du groupe à une cause ou une revendication. Un lieu de travail ou une église compte, disons, 500 ouvriers ou paroissiens, et pour atteindre une majorité, voire une quasi unanimité, la nature quantifiable de ce groupe limité permet d'évaluer votre succès. Un organisateur souhaitant construire le mouvement le plus fort possible à partir d'un groupe structuré ou limité doit avoir pour but, et se donner les moyens, de communiquer avec chaque personne de ce groupe, indépendamment de son intérêt préalable pour le syndicat ou l'organisation communautaire. En plus de permettre de savoir précisément quand une majorité est atteinte, l'organisateur peut ainsi mesurer le niveau d'implication de la majorité par la nature, la fréquence et le caractère risqué des actions que les personnes sont prêtes à entreprendre. Construire une majorité et tester son niveau d'implication permet également d'étudier de façon systématique quelles personnes ont déjà un rôle de meneur au sein de leur groupe, grâce à une méthode appelée *l'identification des meneurs*. Ces meneurs informels, que j'appelle les meneurs naturels, s'identifient rarement comme des meneurs et ont rarement un titre

12 — Cinq millions de travailleurs hospitaliers non-organisés, 12 millions d'ouvriers non-organisés — la liste est très longue par secteur. Voir Barry T. Hirsch et David A. Macpherson, « Base de données sur l'adhésion et la couverture syndicale tirée de l'enquête sur la population actuelle », *Revue des relations industrielles et de travail*, vol. 56, n°2, janvier 2003, 349–54

officiel : ils sont identifiables par l'influence naturelle qu'ils ont sur leurs pairs. Savoir les reconnaître permet de décider facilement qui *former à l'organisation*. Développer leurs compétences pour organiser des groupes est plus efficace que la formation de volontaires aléatoires, car ces meneurs naturels disposent déjà de leur propre groupe de soutiens. Ils sont clés pour rallier une majorité.

Ce processus est très différent dans les groupes qui se déterminent de façon autonome, dans des mouvements comme l'écologie, des luttes autour d'une question comme les mouvements féministes et d'autres fondées sur l'identité, et le travail communautaire non-religieux. Les groupes auto-déterminés s'appuient sur une approche mobilisatrice, et beaucoup d'entre eux sont nés du projet de la *New Left* (Nouvelle gauche) des années 1960, ou en réponse à celui-ci.¹³ Dans les groupes auto-déterminés, la plupart des gens viennent aux réunions parce qu'ils ont un intérêt préalable, ou parce qu'ils sont dévoués à cette cause. Comme le dit Skocpol, « Peu de groupes clés étaient des associations de membres. Il s'agissait de petits groupes agiles et innovateurs, rassemblant des défenseurs passionnés de nouvelles causes. »¹⁴ Dans les groupes auto-déterminés, les collectifs passent la plupart de leur temps à parler à des personnes qui sont *déjà* de leur côté, tandis que dans les groupes basés sur une structure, l'objectif étant de construire une majorité à partir d'un groupe limité,

les organisateurs sont constamment obligés de discuter avec des personnes qui sont peu voire pas intéressées par le groupe. De fait, au début d'une campagne de recrutement syndicale, beaucoup de travailleurs se considèrent opposés à l'idée même de former un syndicat, tout comme de nombreux paroissiens peuvent être opposés à l'idée que leur église se tourne vers l'action collective quand on leur propose de rejoindre ou construire un nouveau groupe confessionnel. Par conséquent, les organisateurs et meneurs naturels identifiés puis formés passent la majorité de leur temps à rallier des personnes qui ne se voient pas comme étant "de gauche". L'organisation basée sur une structure élargit délibérément et méthodiquement la base de personnes que les mobilisateurs réutilisent sans fin dans leurs campagnes mono-thématiques. Le livre de Han renforce ma thèse selon laquelle les groupes auto-déterminés développent une approche basée sur des militants, tandis que les groupes basés sur une structure développent une base plus forte, de terrain, ayant un plus grand potentiel de croissance grâce à la formation des meneurs naturels pouvant eux-mêmes rallier une majorité.

13 — John D. McCarthy et Mayer N. Zald, « Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory », *American Journal of Sociology*, Vol. 82, n°6, mai 1977, 1212–1241

14 — Theda Skocpol, *ibid*, emplacements Kindle 1762–1763

Les syndicats, terrain le plus difficile des victoires sociales

Des éléments importants différencient cependant le travail syndical du confessionnel, bien que les deux se basent sur une structure. Les meilleures leçons découlent des victoires les plus difficiles. Les vraies luttes syndicales sont toujours difficiles et risquées — comme l'étaient les luttes du mouvement des droits civiques.¹⁵ Une distinction cruciale est que la plupart des larges organisations confessionnelles sont connues comme des O d'Os, des "organisations d'organisations". Les O d'Os sont le plus souvent des entités religieuses — églises individuelles, synagogues et mosquées — et le recrutement initial se produit entre un organisateur et le meneur, qui dans ce modèle a un poste officiel, généralement à plein temps, et possédant souvent un titre conférant une influence plus formelle, tel que prêtre, ministre, rabbin, imam. Une fois que ce dirigeant plus formel est convaincu du projet de construction d'une nouvelle organisation confessionnelle inclusive, il donne à l'organisateur accès à ses paroissiens. Aujourd'hui, les organisateurs des groupes confessionnels ne sont pas confrontés à des obstacles semblables à celles des organisateurs syndicaux : il n'y

a pas d'effort bien financé pour les empêcher de rentrer en contact avec des individus pour rallier une majorité de paroissiens. Bien au contraire, les organisateurs confessionnels sont souvent accueillis à bras ouverts.¹⁶

Lorsque la structure est le lieu de travail, le dirigeant officiel de cette structure, le patron de l'entreprise, déclare la guerre aux salariés au premier signe de volonté de syndicalisation, en utilisant des méthodes qui incluent souvent la menace de licenciement pour tout travailleur qui parlerait avec des organisateurs. Aux États-Unis, il est interdit par la loi pour les¹⁷ organisateurs, qu'il s'agisse de professionnels rémunérés ou de bénévoles d'un autre lieu déjà syndiqué, d'entrer sur un lieu de travail non-syndiqué. Cette seule différence montre une réalité radicalement opposée au contexte confessionnel : elle signifie que les organisateurs syndicaux doivent être très doués dans l'art de la conversation individuelle — souvent le premier contact entre un organisateur et une recrue potentielle.

Il n'est pas non plus essentiel pour les organisateurs religieux de savoir s'ils ont réussi à rallier la majorité des fidèles, car il n'y a pas d'élections supervisées par le gouvernement dans chaque église pour compter les nouveaux membres de l'organisation. La collecte des

15 — Doug McAdam, *Political Process and the Development of the Black Insurgency, 1930–1970*, Chicago, University of Chicago Press, 1982

16 — Heidi J. Swartz, *Organizing Urban America: Secular and Faith-Based Progressive Movements*, Minneapolis, University of Minnesota Press, 2008 ; Mark Warren, *Dry Bones Rattling: Community Building to Revitalize American Democracy*, Princeton, Princeton University Press, 2001

17 — Bronfenbrenner, K., Friedman, S., Hurd, R. W., Oswald, R. A., & Seeber, R. L. (1998). Introduction [Version électronique] ; K. Bronfenbrenner, S. Friedman, R. W. Hurd, R. A. Oswald, et R. L. Seeber (Eds.), *Organizing to win: New research on union strategies* (pp. 1–15), Ithaca, NY, ILR Press <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/188/>

cotisations, par le biais de dons, incite les organisateurs confessionnels à rallier le plus grand nombre de nouveaux membres, mais la législation syndicale rend l'obtention d'une majorité absolument nécessaire pour une élection syndicale ou pour voter une grève.

Le temps et l'urgence comptent aussi. Les organisations confessionnelles n'ont pas de délais imposés, à l'inverse des syndicats. Aux États-Unis, les règles juridiques très complexes réglementant la création d'un syndicat et la gouvernance syndicale imposent des délais multiples, tout autant d'obstacles à surmonter, à commencer par la carte de membre syndicale qui expire en douze mois si le niveau de syndicalisation requis n'a pas été atteint pendant cette période. Si le syndicat est créé, le chronomètre est remis à zéro : une première convention collective, ou un premier accord, doit être conclu dans les douze mois. Ces accords expirent aussi, déclenchant alors une nouvelle série de délais. L'organisation confessionnelle n'est pas soumise à de telles contraintes, et les organisateurs dans ces structures mettent souvent plusieurs années à construire une première majorité ou organiser une première action.¹⁸

Pour toutes ces raisons, les organisateurs syndicaux, bien plus que les organisateurs confessionnels, doivent perfectionner leurs compétences pour identifier les meneurs naturels, persuader les travailleurs, et

développer ce que les organisateurs syndicaux appellent les tests de structure. De fait, depuis l'ère du maccarthysme, la plupart des syndicats n'ont même pas tenté d'organiser des travailleurs non-syndiqués, de faire grève ou de remporter des votes à forte participation pour ratifier des accords négociés¹⁹.

Le but de ce livre est de tirer les leçons des meilleurs exemples de victoires dans les conditions les plus difficiles. Ce livre ne se focalise pas sur l'organisation syndicale, il parle d'organisation plus largement. Des exemples syndicaux sont étudiés de près pour indiquer aux chercheurs en sciences sociales, et aux intellectuels plus largement, que le refus d'étudier et analyser les syndicats comme des mouvements sociaux explique le manque de connaissances sur la méthode la plus efficace pour créer un rapport de force. Au XXI^e siècle, comme par le passé, remporter des victoires importantes nécessite pour les syndicats de rallier des majorités sur le lieu de travail, le terrain présentant les conditions les plus difficiles. Comme le disent Dan et Mary Ann Clawson, les mécanismes de l'organisation syndicale « offrent aux spécialistes des mouvements sociaux une ressource sous-utilisée : l'opportunité d'étudier systématiquement des formes d'actions collectives largement pratiquées et souvent très risquées. »²⁰

18 — Swartz et Warren, *ibid.*

19 — Steven Henry Lopez, *Reorganizing the Rust Belt: An Inside Story of the American Labor Movement*, University of California Press, Berkeley et Los Angeles, 2004

20 — Dan Clawson et Mary Ann Clawson, "What Has Happened to the U.S. Labor Movement? Union Decline and Renewal," *Annual Review of Sociology*, Vol. 25, 1999, 95–119

Il semble parfois qu'il existe un refus collectif de voir le meilleur de l'organisation syndicale aujourd'hui, comme un mouvement tout aussi moral, légitime et puissant que le mouvement des droits civiques il y a soixante ans. Charles Payne illustre ceci indirectement dans la préface de l'édition de 2007 de son livre magistral sur les efforts d'organisation dans le mouvement des droits civiques, quand il commente les nombreuses critiques de son livre. « De loin, le chapitre de *Light of Freedom* qui a été le moins commenté par les critiques est le chapitre 12 discutant des différentes corruptions au sein du mouvement. »²¹ Lorsqu'on parle des syndicats, l'inverse est presque toujours vrai : il semble que l'attention porte systématiquement sur la corruption interne et rarement sur les efforts légitimes de mouvements pour la dignité des travailleurs dans un système qui leur est viscéralement hostile. Pourtant, des efforts d'organisation à forte participation dans des conditions à haut risque, se basant sur des principes de justice, ont persévéré, et on peut en tirer de nombreuses leçons.

La réponse du *New Labor* à la crise syndicale

Les syndicats vivent une crise profonde aux États-Unis. En 1995, le plus grand bouleversement du mouvement ouvrier américain depuis plus de cinquante ans s'est produit quand une nouvelle génération de syndicalistes a obtenu l'organisation de la première élection compétitive de l'histoire de l'*American Federation of Labor–Congress of Industrial Organizations* (AFL–CIO).²² Les vainqueurs, la liste New Voices (Nouvelles voix), promettaient une renaissance syndicale grâce à une nouvelle vague d'organisation combative. Deux décennies et des centaines de millions de dollars plus tard, les rangs syndicaux continuent de s'amenuiser, le taux de syndicalisation se réduisant de 10,3% à 6,7% dans le secteur privé, et de 14,9% à 11,3% au total.²³ Les syndicats alignés sur la position de l'équipe gagnante étaient principalement des syndicats représentant des travailleurs dans l'industrie des services, et je les désignerai tout au long de ce livre sous le nom de *New Labor*.²⁴ Pourquoi le *New Labor* a-t-il échoué à inverser le déclin du pouvoir syndical ?

21 — Charles M. Payne, *I've Got the Light of Freedom*, Berkeley, University of California Press, 1995, xviii

22 — NdT. La Fédération américaine du travail–Congrès des organisations industrielles (AFL–CIO) est la principale confédération syndicale aux États-Unis, fondée en 1955 suite à la fusion de la Fédération américaine du travail et du Congrès des organisations industrielles.

23 — Bureau of Labor Statistics, janvier 1996 et janvier 2014

24 — Quels syndicats constituent le *New Labor* ? J'en associe plusieurs. CTW désigne la fédération Change–to–Win. Techniquement, l'UBC et l'UFW étaient aussi sur la liste CTW initialement. Une autre liste souvent utilisée a été développée par Kate Bronfenbrenner et Roger Hickey dans le livre de Ruth Milkman et Kim Voss, *Organizing and Organizers in the New Union Movement* (Cornell ILR, 2004), accessible librement en ligne. J'ai aussi inclus la liste de 1995 des syndicats ayant voté pour ne pas soutenir Kirkland dans les élections AFL–CIO, et la liste légèrement différente des soutiens de Sweeney. Au final, je combine ces listes pour arriver à une liste des syndicats les plus susceptibles d'être appelés *New Labor*.

Les syndicats américains ne sont pas monolithiques. La plupart d'entre eux n'ont pas essayé d'organiser les non-syndiqués : la plupart du temps, ils n'ont fait que gérer leur propre déclin.²⁵ En 1995 cependant, un groupe de syndicats a déclaré qu'ils inverseraient la tendance à la baisse de leurs effectifs. Ce livre parle de ce groupe de syndicats. La liste de ses membres peut varier, mais il inclut un noyau s'identifiant comme des syndicats voulant changer et accroître leur base. Je m'appuie sur plusieurs regroupements de syndicats se recoupant pour étudier ce milieu : une liste de Kate Bronfenbrenner utilisée dans son grand corpus de recherche syndicale, la liste des vainqueurs de l'élection de l'AFL-CIO en 1995, les syndicats ayant rompu avec l'AFL-CIO en 2006 connus sous le nom de *Change-to-Win* (CTW, "changer pour gagner"), et, très récemment, les deux principaux syndicats nationaux d'enseignants ayant changé de direction. En raison des attaques acharnées subies par les enseignants au niveau national, ces deux syndicats — historiquement plutôt autonomes et évitant les liens étroits avec les grandes collectifs — ont collaboré activement avec d'autres syndicats pour la première fois depuis des décennies.

Ces listes se recoupant parfois sont dominées depuis 1995 par les syndicats du secteur des services, incluant le *Service Employees International Union* (Syndicat international des employés des

services, SEIU), *Hotel Employees and Restaurant Employees* (Salariés d'hôtellerie et de restauration, HERE) et *Union of Needle Trades Employees* (Syndicat des salariés du commerce des aiguilles, UNITE), ayant fusionné pour devenir UNITE-HERE, la *American Federation of State, County and Municipal Employees* (Fédération américaine des salariés d'États, comtés et municipalités, AFSCME), *United Food and Commercial Workers* (Travailleurs unis de l'alimentation et de la distribution, UFCW), *United Auto Workers* (Travailleurs unis de l'automobile, UAW), *United Brotherhood of Carpenters* (Fraternité unie des charpentiers, UBC), *Laborers International Union of North America* (Syndicat international des travailleurs d'Amérique du Nord, LIUNA), *United Farm Workers* (Travailleurs agricoles unis, UFW), l'*American Federation of Teachers* (Fédération américaine des enseignants, AFT), et la *National Education Association* (Association nationale de l'éducation, NEA). Leur inclusion ou non dans la liste dépend parfois des mois et des années, suivant des guerres intestines compliquées.

Bien que le contexte soit très hostile pour tous les syndicats, les syndicats pourraient remporter bien plus de victoires. La baisse continue des effectifs syndicaux s'explique principalement par la manière avec laquelle les syndicats interagissent avec leurs membres et les travailleurs non-syndiqués. Malgré sa rhétorique sur la nécessité de s'organiser, aujourd'hui vieille de plusieurs décennies, le *New Labor*

a principalement recours à une approche mobilisatrice. La plupart des études historiques et analyses concernant les syndicats expliquent leur déclin par des facteurs externes : l’offensive du patronat, l’hostilité des tribunaux, la mondialisation, l’automatisation, et l’évolution de la nature du travail — ignorant les questions de stratégie et de méthodes pour impliquer des travailleurs. Ce livre se focalise sur un facteur que les militants peuvent de fait contrôler facilement : leur propre stratégie.

L’élément clé expliquant l’échec de la tentative de renouveau après 1995 est le choix stratégique de dirigeants clés du *New Labor* de s’éloigner des travailleurs et du lieu de travail. En raison de lois défavorables et de décisions judiciaires hostiles, ces dirigeants ont décidé qu’ils ne pouvaient plus gagner d’élections syndicales traditionnelles. Ils ont réorienté leur stratégie vers la conclusion d’accords de reconnaissance du syndicat par le décompte²⁶ (*card check*), et de neutralité²⁷, garantissant des procédures électorales équitables avec l’employeur. Ces accords reposent sur une idée centrale : obtenir que les employeurs cessent de lutter contre le recrutement syndical. Les syndicats *New Labor* ont inventé de nouveaux mécanismes, incluant des carottes et des bâtons. Les

carottes récompensaient les entreprises en les aidant à augmenter leurs subventions publiques ou à réduire leurs impôts, tout en promettant de céder le contrôle du lieu de travail pour se concentrer uniquement sur les questions des salaires et des avantages matériels. Si ces carottes échouaient il y avait le bâton : la capacité du syndicat à imposer des coûts à l’employeur. Cela pouvait se faire par le biais d’une “campagne de pression”, visant la marque de l’employeur et ses actionnaires (“ternir l’image de marque”), du plaidoyer pour que différentes subventions publiques soient réduites ou coupées, le recrutement d’avocats pour exiger la réalisation d’études d’impact environnemental ou autre, ou retarder ou empêcher des changements de zonage. Bon nombre de ces méthodes se situant sur le terrain politique, les syndicats ont investi plus d’argent dans la politique — pas la politique qui amène les électeurs aux urnes : celle des chèques d’un million de dollars et des négociations mesquines à huis clos.

Collaborer avec l’employeur n’est pas une pratique nouvelle, mais quand les campagnes de pression syndicales se sont développées pour la première fois dans les années 1970, en réaction à l’étiolement des droits des travailleurs dans la législation américaine, elles étaient conçues en complément à l’organisation des travailleurs. Au début

26 — NdT. Aux États-Unis, le *card check* est une procédure pour faire reconnaître un syndicat en présentant les demandes d’adhésion de 50% au minimum des travailleurs. C’est une alternative à la procédure plus longue, et parfois entravée par les employeurs, des élections supervisées par l’agence fédérale du *National Labor Relations Board* (NLRB).

27 — NdT. Aux États-Unis, un accord de neutralité engage l’employeur à ne pas s’opposer à des efforts de syndicalisation en échange de certaines garanties du groupe souhaitant se syndiquer.

du XXI^e siècle, elles l'avaient quasiment remplacée.²⁸ La stratégie de réduire l'opposition patronale à l'organisation syndicale à travers ces campagnes de pression mettait les patrons — par opposition aux travailleurs et leurs communautés — au centre des préoccupations du *New Labor*. Aujourd'hui, les campagnes de pression continuent de situer la lutte sur le terrain économique en menaçant de réduire les profits des entreprises, mais sans la menace de grève des travailleurs. Au lieu de cela, une armée de salariés syndicaux diplômés contourne la grève, concevant d'autres tactiques pour s'attaquer aux profits de l'employeur. Le recours excessif du *New Labor* aux campagnes de pression a entraîné une guerre entre les salariés syndicaux et les élites d'entreprises. Les travailleurs ne sont plus essentiels à leur propre émancipation.

Les dirigeants du *New Labor*, dont beaucoup se voient comme progressistes et sont considérés comme tels en dehors du secteur syndical, ont justifié l'utilisation des "carottes" et accords conclus avec les grandes entreprises dépouillant les travailleurs et leurs communautés des outils pour se défendre.²⁹ De plus, l'adoption et le recours excessif aux tactiques de pression par le *New Labor*

s'oppose au type d'organisation ayant permis les grandes victoires ouvrières, remportées pendant une période plus hostile encore que celle des quarante dernières années, les années 1930 : décennie de la création des syndicats du *Congress of Industrial Organization* (Congrès des organisations industrielles, CIO). Un aspect clé du travail des organisateurs du CIO était d'identifier les meneurs naturels dans les usines, et d'ancrer leurs campagnes dans une perspective prenant le travailleur "dans son ensemble", comme personne intégrée dans différentes relations sociales sur le lieu de travail et dans sa communauté.³⁰

Perdre la force acquise grâce à la syndicalisation des travailleurs "pris dans leur ensemble" a été une conséquence grave de l'alliance du syndicalisme conservateur (*business unionism*) avec le maccarthysme, menant à l'exclusion de la plupart des organisateurs chevronnés de la méthode CIO du mouvement ouvrier. Aujourd'hui, comme les anciens combattants de la Seconde Guerre mondiale, de nombreux organisateurs du CIO sont décédés, laissant peu de gens derrière eux pour raconter leurs histoires de luttes. Dans la foulée de l'ère McCarthy, les dirigeants syndicaux ont adopté une stratégie

28 — Julius G. Getman, *Restoring the Power of Unions*, New Haven: Yale University Press, 2010 ; Richard Hurd, "The Failure of Organizing, the New Unity Partnership, and the Future of the Labor Movement," *Working USA*, Vol. 8, September 2004, 5–25

29 — Bon nombre de ces accords contiennent un langage limitant l'action future des travailleurs et de leur communauté. Par exemple, dans un accord particulièrement médiatisé entre le SEIU et les gérants de maisons de soins infirmiers en Californie, les dirigeants syndicaux ont accepté de renoncer au droit d'arbitrage et au droit de grève des futurs membres du syndicat, et le syndicat a également accepté d'empêcher les travailleurs de témoigner ou de parler de mauvaises conditions dans les établissements en Californie.

30 — William Z. Foster, *Organizing Methods in the Steel Industry*, New York, Workers Library Publishers, 1936

de plus en plus accommodante, qui pendant quelques décennies a permis des gains matériels et des garanties pour les syndicats au prix du renoncement au droit de grève et, souvent, à tout autre droit sur le lieu de travail. Une fois cette arme paralysante abandonnée, les dirigeants syndicaux ne voyaient plus la nécessité de construire une organisation solide basée sur le lieu de travail et ralliant une majorité des travailleurs — un groupe assez puissant pour qu’une majorité de travailleurs puissent quitter le travail, ensemble, unis, avec des objectifs communs. Le *New Labor* s’est obstiné dans des stratégies impliquant de moins en moins de travailleurs, aggravant les erreurs de la génération précédente de dirigeants au lieu de les corriger. En conséquence, les augmentations de salaire et l’amélioration des conditions de travail sont au point mort. Les travailleurs, comme acteurs principaux de leur propre émancipation, ont été remplacés par des campagne de pression, une méthode de guerre tactique éloignant l’action syndicale de l’usine et des travailleurs.

À la recherche des exceptions : les syndicats qui réussissent des grèves majoritaires aujourd’hui

Les travailleurs peuvent gagner des victoires importantes aujourd’hui en construisant et maintenant des majorités — une stratégie très différente de celle du *New Labor* ou tout autre groupe national. Du fait que les grèves les plus puissantes (paralysant ou entravant la production) reposent non pas sur des salariés syndicaux mais sur une majorité écrasante de travailleurs impliqués dans une action collective, la meilleure arme des travailleurs requiert une approche permettant la participation d’une majorité d’entre eux au travail syndical. La plupart des cas examinés dans ce livre concernent des grèves majoritaires réussies menées depuis l’an 2000. Tirant les leçons de l’ère industrielle, mais dans un contexte contemporain en terme de lieux de travail et d’effectifs, je me focalise sur les industries dominantes dans l’économie des services actuelle : la santé et l’éducation, deux domaines dans lesquels de nombreux travailleurs diplômés et possédant des compétences variées collaborent constamment dans les mêmes locaux. Contrairement à l’ère industrielle, les travailleurs dans ces cas de figure sont principalement des femmes (dont beaucoup sont des femmes racisées), et dans leur domaine, le travail émotionnel est tout aussi crucial que les compétences techniques pour réussir.

Le passage d'une économie industrielle à une économie des services a radicalement modifié les relations traditionnelles entre les travailleurs et les consommateurs. Les syndicats devraient-ils en tirer des leçons stratégiques ? La stratégie de grève dans le contexte d'une main-d'œuvre principalement féminine, dans le secteur des services, diffère-t-elle de l'ancien modèle ? Les syndicats ont-ils besoin d'une approche différente au grand public dans une stratégie de grève contemporaine ? La relation entre ces travailleurs et leurs patients ou élèves (et les familles des patients ou élèves) requiert-elle une relation différente entre les syndicats de travailleurs et la communauté ? La réponse à toutes ces questions est oui. Les grèves sont essentielles pour reconstruire le pouvoir des classes populaires, non seulement pour obtenir des avancées sociales, mais aussi pour révéler une forte participation de travailleurs. Les syndicats qui continuent d'organiser des grèves massives — et je ne parle pas ici de manifestations qualifiées de "grèves" — sont la preuve concrète que des méthodes très efficaces peuvent s'attaquer à la racine de toutes les inégalités : l'inégalité de pouvoir dans la société. Alors que le patronat a tout fait pour diviser l'opinion publique et les travailleurs syndiqués, le grand public doit devenir le prolongement des travailleurs en lutte contre leurs patrons dans une économie néolibérale basée sur les services. Les cas de figure de ce livre expliquent comment faire renaître la pratique des grèves aux États-Unis, et montrent comment

la réussite dépend d'une relation radicalement différente entre les syndicats, les travailleurs, et le public consommateur — une relation qui ne peut être construite que par les travailleurs eux-mêmes. obtenir des avancées sociales, mais aussi pour révéler une forte participation de travailleurs. Les syndicats qui continuent d'organiser des grèves massives — et je ne parle pas ici de manifestations qualifiées de "grèves" — sont la preuve concrète que des méthodes très efficaces peuvent s'attaquer à la racine de toutes les inégalités : l'inégalité de pouvoir dans la société. Alors que le patronat a tout fait pour diviser l'opinion publique et les travailleurs syndiqués, le grand public doit devenir le prolongement des travailleurs en lutte contre leurs patrons dans une économie néolibérale basée sur les services. Les cas de figure de ce livre expliquent comment faire renaître la pratique des grèves aux États-Unis, et montrent comment la réussite dépend d'une relation radicalement différente entre les syndicats, les travailleurs, et le public consommateur — une relation qui ne peut être construite que par les travailleurs eux-mêmes.

Ces études de cas ne représentent qu'une partie des efforts d'organisation syndicale et communautaire. Certains échouent, mais la plupart remportent des victoires dans un contexte de déclin massif de la puissance des syndicats et de la société civile. Mon objectif n'est pas de théoriser sur les facteurs qui font la différence entre une victoire ou un échec, mais plutôt d'expliquer en détail la dynamique, les

stratégies et les contextes de ces différentes victoires. Comprendre ces succès est essentiel pour repenser et revitaliser un mouvement progressiste puissant aux États-Unis.³¹

Les douze cas du XXI^e siècle que j'analyse incluent un MSO classique, deux syndicats nationaux et deux sections locales — dont l'une est la section locale d'un syndicat national, ayant une approche très différente de sa structure. Ces syndicats représentent les secteurs dits privés et publics (cette distinction est plus stratégique que réelle), les cas concernent des emplois à la fois dans l'industrie et les services, pourvus par des travailleurs à la fois difficiles à remplacer (enseignants et infirmières) et plus facilement remplaçables (ouvriers, assistants d'éducation, aides-soignants, cuisiniers, personnel de nettoyage). Un cas concerne une main-d'œuvre principalement masculine, aux origines diverses, dans une usine d'abattage et de préparation de viande de porc, dans un État du Sud où les droits syndicaux sont parmi les plus restrictifs du pays (État "*right-to-work*").³² D'autres concernent des secteurs où les travailleurs, principalement de femmes, enseignent, soignent ou s'occupent de malades ou de personnes invalides dans des États du Nord où une partie des travailleurs sont syndiqués. Plusieurs cas se sont produits

dans ces organisations. Dans l'un des syndicats nationaux, *United Food and Commercial Workers Union*, (Travailleurs unis de l'alimentation et la distribution, UFCW), trois campagnes différentes pour syndiquer les travailleurs d'une même usine se sont soldées par deux défaites et une grande victoire, sur plus d'une décennie. Dans tous les cas, perdre ou gagner un peu ou beaucoup est lié à un facteur commun : les croyances et les motivations, ou le sentiment de mission, de l'équipe dirigeant la campagne.³³ Le tableau 1.2 présente un résumé des cas étudiés.

31 — Dan Clawson, *The Next Upsurge: Labor and the New Social Movements*, Ithaca et Londres, ILR Press and Cornell University Press, 2003

32 — NdT. Aux États-Unis, le terme "*right-to-work*" désigne les États ayant les législations les plus répressives à l'encontre des syndicats, limitant par exemple la possibilité de négocier collectivement et la collecte des cotisations. Il s'agit typiquement des États dominés par le Parti républicain.

33 — Ce que certains appellent idéologie et d'autres appellent croyances ou valeurs. Marshall Ganz parle de motivation ou de mission.

Tableau 1.2 — Exemples du XXI^e siècle, de 2000 à 2014*

Type, nom de l'organisation	MSO : <i>Make the Road New York</i>	Syndicat : Syndicat International des Employés des Services (SEIU)	Syndicat : Travailleurs unis de l'alimentation et la distribution (UFCW)	Syndicat : Fédération américaine des enseignants (AFT)
Secteur et type de métier ou type d'emploi	Bas revenus, précaires, et petites structures. La plupart des luttes se situent sur le lieu de la communauté	Secteur privé, des services. Maison de soins infirmiers.	Secteur privé, industriel. Production de porc	Secteur public, services. Éducation.
Lieu	La ville de New York	Stratégie nationale : État de Washington. Stratégie locale : Rhode Island, Connecticut.	Tar Heel, Caroline du Nord	Chicago
Cadre légal	En dehors du cadre du droit du travail (le plus souvent)	Droits syndicaux	Droits syndicaux restreints (État "right-to-work")	Droits syndicaux
Population	Travailleurs latinos, avec et sans papiers	Majoritairement féminine, noire et immigrée	Majoritairement masculine, composée de travailleurs noirs, blancs, et immigrés sans papiers	Majoritairement composée de femmes noires, blanches, et dans une moindre mesure asiatiques et d'Amérique latine
Nombre de travailleurs	Varia: de grupos muito pequenos a impacto em todo o estado	6 000 personnes	5 000 personnes	30 000 personnes
Type d'effort	Voie juridique, changements de législation, blocage d'actions de mise en oeuvre	Négocier avec les employeurs des accords de neutralité, élections au Bureau National des Relations de Travail (NLRB), négociation collective, et grèves	Élections au NLRB, accords avec l'employeur et grèves	Du déclin à des stratégies de renouveau, négociation collective et grèves

* Les deux défaites ont eu lieu en 1994 et 1997.

Méthodologie

J'ai recours à des méthodes qualitatives et quantitatives. J'ai mené cinquante-huit entretiens avec des travailleurs, des militants venus de la société civile, des membres de médias locaux, d'anciens et actuels responsables stratégiques de campagnes, ainsi que des meneurs et organisateurs syndicaux toujours actifs ou retraités de longue date. J'ai analysé les chiffres des bases de données du Service Fédéral de Médiation et de Conciliation (FMCS) sur les arrêts de travail, de 2000 à aujourd'hui. J'ai étudié les archives des documents de planification stratégique de chaque étude de cas, analysé les conventions collectives de chaque section locale, lu des articles de journaux et des documents internes, et analysé ligne par ligne les principaux textes de Saul Alinsky, ainsi que les manuels de formation à l'organisation de différentes organisations et syndicats de la tradition Alinsky. J'ai eu recours à la méthode de l'observation participante pour le troisième chapitre, d'abord en tant qu'apprentie organisatrice à la section locale 1199 de la Nouvelle-Angleterre et plus tard comme directrice nationale adjointe de la division santé du SEIU, où j'ai participé à de nombreuses discussions menant au lancement de la *Nursing Home Industry Alliance* (l'Alliance des Maisons de Soins Infirmiers), connue à l'échelle nationale, et représentée dans

l'étude de cas de l'État de Washington. J'ai aussi été formée en tant qu'organisatrice communautaire à un courant de la tradition Alinsky, avant mon expérience d'organisatrice syndicale et négociatrice.

En me fondant sur ce que John Gerring³⁴ appelle les cas « cruciaux », j'interroge la relation entre les capacités des travailleurs et les victoires obtenues. Gerring définit les « cas cruciaux » comme étant « paradigmatiques » et dans chacun des quatre chapitres, j'emploie la méthode des cas cruciaux (l'approche des maisons de soins infirmiers dans l'État de Washington par rapport au Connecticut, les victoires d'un centre de travailleurs, *Make the Road New York*, par rapport aux organisations similaires, la grève massive et combative des enseignants de Chicago dans une période de résignation des syndicats d'enseignants, le viol du droit du travail par un patron dans le Sud profond).

Les chapitres

Le deuxième chapitre étudie la relation entre l'accumulation de forces et l'approche stratégique, et va plus loin dans la comparaison et l'opposition entre deux approches de changement social devenues distinctes : l'approche mobilisatrice dominante et l'approche organisatrice sous-utilisée. Je propose une approche mixte : l'organisation des travailleurs pris dans leur ensemble. Cette approche s'appuie sur les cas de figure présentés dans ce livre ainsi que sur mes propres expériences. Elle rassemble les problèmes, les actions et l'apprentissage, sur le lieu de travail et en dehors de celui-ci, dans une stratégie holistique. Elle répond au défi posé par Ira Katznelson dans *City Trenches* et tente de le surmonter :

La politique urbaine américaine se définit par des classifications et règles basées sur l'origine, la couleur de peau et le territoire plutôt que sur la classe sociale, se focalisant sur la distribution de biens et services tout en ignorant les questions de production ou de relations de travail. Cette approche se caractérise principalement par la séparation radicale entre la politique du travail et la politique de la communauté dans la conscience, le discours et l'activité des gens.³⁵ [Italiques de l'auteure]

La méthode d'organisation des travailleurs pris dans leur ensemble, présentée dans le deuxième chapitre et décrite sous différentes formes dans tous les chapitres suivants, démontre que quand les syndicats comprennent que leurs membres et les travailleurs non-syndiqués sont les membres d'une classe sociale intégrés à leurs communautés, et quand les travailleurs mobilisent systématiquement leurs propres réseaux dans leurs luttes syndicales, alors les travailleurs peuvent continuer de gagner, et ces victoires ont un impact fondamental sur leur conscience politique.

Le troisième chapitre étudie deux sections syndicales similaires — membres du même syndicat national, SEIU — et étudie les stratégies radicalement opposées qu'elles ont déployées dans des maisons de soins infirmiers du secteur privé. L'une représente au mieux la perspective d'Andrew Stern, que les médias nationaux ont qualifié de figure de proue du *New Labor* pendant des années, et dont l'empreinte influence à ce jour la culture et les stratégies de la section de l'État de Washington (et celles du syndicat national). Les médias nationaux encensent aujourd'hui David Rolf, le protégé de Stern à la section locale de Washington, le présentant comme le nouvel avenir des syndicats en dépit du fait qu'il affirme régulièrement que les syndicats sont un concept du XXe siècle. L'autre section est une exception du SEIU national, représentant les anciennes traditions

militantes du CIO. La section locale est connue comme la section 1199 de la Nouvelle-Angleterre, une section dans laquelle des travailleurs ont mené des grèves dans plus de cent maisons de soins infirmiers au cours du XXI^e siècle. Ce chapitre étudie les différences entre les approches du plaidoyer, de la mobilisation et de l'organisation sur le lieu de travail, démontrant la supériorité de cette dernière.

Le quatrième chapitre analyse l'histoire du syndicat des enseignants de Chicago (CTU) sur vingt-cinq ans, entre 1988 à la grève de 2012, une mobilisation ayant captivé le pays. Je décris le lent déclin du CTU, un syndicat autrefois puissant — même en 1988 — devenu faible et ordinaire, et ayant perdu la confiance de la plupart des meilleurs enseignants. Je retrace ensuite les pas des enseignants désabusés ayant reconstruit leur syndicat pour battre l'un des maires les plus puissants du pays à l'époque, Rahm Emanuel, qui voulait casser le CTU — dans un contexte plus large d'attaques visant les syndicats du secteur public, venant des deux principaux partis politiques. Le quatrième chapitre montre la vitesse à laquelle un syndicat peut renaître, et la différence radicale entre une direction syndicale qui permet aux travailleurs de se battre, et une direction qui voit ses salariés comme des administrateurs obéissants dans un syndicat hiérarchique, restreignant la volonté de ses propres membres.

Le cinquième chapitre couvre un cas du secteur privé : une grande usine à l'image du modèle dominant au XX^e siècle. Les chercheurs

ont longtemps supposé qu'organiser les travailleurs à bas salaire dans le secteur des services était possible, mais ce chapitre, comme les autres, démontre que la détermination et la stratégie sont les facteurs clés d'une victoire dans tous les secteurs. Il s'agit d'un cas dans la plus grande usine de production de porc au monde, de l'entreprise Smithfield Foods, dans une région rurale de la Caroline du Nord, l'État où le taux de syndicalisation est le plus bas des États-Unis. Les ouvriers sont majoritairement des hommes, et les tensions raciales et ethniques entre eux sont exploitées à tel point qu'il semblerait qu'on soit toujours à l'ère de la ségrégation, légalement et culturellement.

Les travailleurs de cette usine échouent à deux reprises dans leur tentative de syndicalisation. Au troisième essai, ils gagnent — et ils gagnent gros, changeant radicalement l'usine et leur propre vie. L'histoire de ces travailleurs ayant fait le lien entre relations de travail et relations communautaires, les associant dans une seule lutte pour le respect et la dignité, peut servir de modèle à d'autres grandes usines du Sud. Les chapitres trois, quatre et cinq apportent tous la preuve que quand un syndicat mobilise sa communauté au sens large, de façon stratégique, de nouveaux meneurs puissants peuvent se développer sur le lieu de travail et en dehors de celui-ci.

Ils montrent aussi que la « loi d'airain de l'oligarchie » de Robert Michels ne tient pas toujours, et que la détermination et/ou l'idéologie des principaux meneurs est cruciale pour savoir si un syndicat va

devenir oligarchique. De plus, ces trois chapitres montrent que certains choix structurels peuvent institutionnaliser des modèles de gouvernance pouvant contrecarrer les tendances oligarchiques dans de grandes organisations telles que des syndicats.

Le sixième chapitre s'attarde sur un groupe qui organise les classes populaires en tant que classe, mais qui n'est pas un syndicat en soi. *Make the Road New York* est un mouvement social organisé incluant un centre de travailleurs : c'est le collectif se rapprochant le plus d'un syndicat moderne parmi les organisations non-syndicales aux États-Unis aujourd'hui. Avec plus de 155 salariés à plein temps, l'organisation rassemble des services à la personne, un travail de plaidoyer et des efforts de mobilisation, et a connu plus de succès que la plupart des groupes similaires. De façon intéressante, bon nombre des victoires législatives spécifiques remportées par l'association, et leurs efforts sur des lieux de travail, reposent largement sur la force continue des syndicats de la ville de New York. Bien que leur travail soit impressionnant en soi, cela soulève une question fondamentale : des groupes comme celui-ci peuvent-ils continuer à remporter des victoires si les syndicats sur lesquels ils s'appuient — qui n'existent comme acteurs clés que dans une poignée d'États — s'affaiblissent ?

Le chapitre de conclusion résume les leçons tirées des études de cas, affirmant que pour inverser la hausse des inégalités d'aujourd'hui, il faut se rallier à la voie syndicale — plus précisément des syndicats

démocratiques, mettant en oeuvre des stratégies élaborées par les travailleurs plutôt par la hiérarchie, se basant sur le pouvoir des travailleurs agissant collectivement, sur le lieu de travail et dans leurs communautés. Nous pouvons recouvrer les pertes des cinquante dernières années, pendant lesquelles le patronat a pris le contrôle de différentes structures de pouvoir, mais seulement si l'on décide de reprendre et moderniser les méthodes et stratégies de l'ancien CIO et du mouvement des droits civiques. ●

Contactez-nous

Vous avez des questions sur notre programme ?
Contactez-nous et nous vous répondrons dans
les plus brefs délais!

✉ COURRIEL

info@organizing4power.org

🖱 SITE WEB

organizing4power.org
