

Les mutations de la représentation des salariés en Grande-Bretagne

Andy CHARLWOOD et John FORTH¹

Bien que la Grande-Bretagne et la France soient des économies développées de taille similaire, séparées seulement par une étroite bande de mer, l'histoire et les traditions de la représentation des salariés sont très différentes dans les deux pays. A l'instar d'autres pays du continent européen, la France connaît une forte tradition d'intervention légale qui confère aux salariés des droits formels de représentation dans le travail. Dans la tradition britannique au contraire, la représentation des salariés est une affaire de volontarisme fondée sur un accord entre les employeurs et leurs salariés. Historiquement, l'exercice de la représentation par des délégués non syndiqués est rare. En dehors des conseils paritaires consultatifs dans certains segments du secteur public (Whitley Councils), il n'existe pas d'équivalent au système des délégués du personnel ou des comités d'entreprise français (les comités consultatifs institués dans certaines entreprises n'ayant aucun statut légal). Le système de négociation collective tel qu'il s'est développé dans l'économie britannique à la fin du XIX^e et au début du XX^e siècle a aussi laissé peu d'espace à la représentation syndicale sur les lieux de travail. En échange de leur consentement à négocier des conventions collectives multi-employeurs (qui valent aussi reconnaissance syndicale), les employeurs revendiquaient en général des droits de gestion exclusifs sur les lieux de travail, sans être embarrassés par la présence de représentants syndicaux (appelés habituellement *shop stewards*). Dans les branches professionnelles où le travail et le syndicalisme s'organisaient autour des métiers et des qualifications, et tout particulièrement dans la métallurgie, un

1. The York Management School, Université de York (andy.charlwood@york.ac.uk) ; National Institute of Economic and Social Research (j.forth@niesr.ac.uk). Cet article a été traduit de l'anglais par Adelheid Hege.

réseau informel, sans reconnaissance statutaire, de *shop stewards* a vu le jour, émanation à la fois des liens de solidarité qui se développaient autour des identités des gens de métier et du pouvoir de négociation que procuraient des qualifications professionnelles difficilement substituables. Ces délégués cherchaient habituellement à représenter les préoccupations des adhérents face à la maîtrise immédiate et aux gestionnaires de production ; en même temps, ils exploitaient les possibilités qui s'ouvraient à eux pour essayer d'augmenter les salaires et de réduire la charge de travail de leurs mandants en faisant planer la menace de l'action collective. Mais le statut et l'influence de ces *shop stewards* étaient précaires, puisque leur pouvoir de négociation dépendait des conditions productives et du marché du travail, ainsi que de la solidarité des adhérents.

Cette situation a profondément changé dans les années qui ont suivi la fin de la Seconde Guerre mondiale. Un compromis politique d'inspiration social-démocrate combiné à une période durable de plein emploi a permis au réseau non officiel des *shop stewards*² de s'étendre considérablement à travers l'économie britannique. Dans l'imaginaire populaire, les *shop stewards* qui gagnaient en notoriété étaient souvent perçus comme une source de conflits ; les connaissances empiriques suggèrent cependant que les militants oppositionnels et politiquement motivés étaient relativement rares. La Commission royale sur les organisations syndicales et patronales (Royal Commission on Trade Unions and Employers' Associations, appelée aussi Donovan Commission) a entrepris en 1965-1968 une enquête systématique sur le rôle que jouaient les *shop stewards* dans les relations professionnelles britanniques. La recherche arrive à la conclusion que ces délégués exerçaient plus souvent une fonction de « lubrifiant » que « d'irritant » (McCarthy, Parker, 1968:5). Typiquement, les *shop stewards* représentaient les adhérents en négociant avec les contremaîtres lors de conflits survenant par exemple autour de systèmes de rémunération peu contrôlés. Ils fonctionnaient plutôt comme une sorte de pansement face aux défaillances managériales.

L'image largement inoffensive des *shop stewards* propagée par la Donovan Commission a été mise à mal dans les années 1970 quand une inflation élevée, combinée à une politique gouvernementale de revenus visant à juguler cette inflation, a provoqué à plusieurs reprises un recul des salaires réels de nombre de travailleurs. Dans le secteur privé, une concurrence plus vive sur les marchés de produits a amené des directions d'entreprise à contester les pratiques en vigueur. De la même façon, la réorganisation du travail et l'introduction de systèmes de rémunération au rendement ont eu dans le secteur public un effet sensible sur le cours des relations professionnelles, quand les syndicats protestaient contre les tentatives managériales de

2. La littérature britannique retient le plus souvent le terme de *shop stewards* pour désigner les représentants syndicaux « non statutaires » sur les lieux de travail (*union lay representatives*). Nous utilisons ce terme également dans la traduction française (NdT).

mettre en cause des pratiques historiquement acquises (*custom and practice*). Là où les travailleurs ripostaient, les *shop stewards* émergeaient comme les porte-parole spontanés d'un mouvement syndical militant et en colère, à l'avant-garde du conflit industriel. Quand, après 1968, de nouveaux militants plus radicaux sont venus rejoindre le mouvement syndical, le système des *shop stewards* s'est étendu à des zones jusque-là non couvertes (Turner, 2003). Il s'est développé par exemple parmi les cols blancs de la fonction publique et s'est implanté sous une forme plus militante et syndicale dans des secteurs dominés jusque-là par des associations du personnel non syndiquées, avec un niveau moindre de représentation, tels les banques et les assurances (Jenkins, Sherman, 1979 ; Hyman, Price, 1983). Les luttes syndicales ont provoqué une réponse politique avec l'élection du gouvernement conservateur de Madame Thatcher en mai 1979. Les transformations plus générales des relations professionnelles britanniques à la suite de ces élections devaient avoir des retombées lourdes pour les syndicats. Le nombre d'adhérents est tombé de 13,3 millions en 1979 à 7,4 millions en 2009, la couverture par les conventions collectives a diminué de moitié, et le mouvement syndical a perdu de son influence politique.

Ces évolutions forment la toile de fond de cet article qui cherche à retracer les changements intervenus depuis le milieu des années 1970 dans la représentation des salariés dans les établissements. Comment les transformations des relations professionnelles initiées par l'administration Thatcher ont-elles altéré la représentation sur les lieux de travail ? Le nombre de *shop stewards* a-t-il diminué parallèlement à celui des adhérents et au recul de la couverture par les conventions collectives ? Le déclin des industries manufacturières traditionnelles peut-il expliquer les logiques du changement ? Les caractéristiques des *shop stewards* ont-elles changé au fil du temps ? Leur rôle s'est-il transformé au fur et à mesure que le pouvoir collectif des syndicats a diminué ? Et, au-delà de la question des *shop stewards*, peut-on déceler un lien entre la perte d'attractivité du syndicalisme et le soutien légal apporté à de nouvelles formes de consultation de salariés, susceptibles de donner naissance à des systèmes plus développés de représentation non syndiquée ?

Pour répondre à ces questions, nous utilisons comme instrument principal les enquêtes WERS (Workplace Employment Relations Survey)³, antérieurement WIRS (Workplace Industrial Relations Survey)⁴, comparables à l'enquête REPONSE en France. Les enquêtes WIRS/WERS ont été réalisées en 1980, 1984, 1990, 1998 et 2004 ; celle de 2011 est actuellement en cours de réalisation. L'enquête consiste en interviews approfondies par questionnaire avec le dirigeant le plus haut placé, responsable des relations

3. Enquête sur les relations d'emploi sur les lieux de travail.

4. Enquête sur les relations professionnelles sur les lieux de travail.

sociales, sur un échantillon représentatif d'établissements britanniques. A chaque vague d'enquête, le représentant syndical le plus expérimenté dans l'établissement (*senior shop steward*) a également été interviewé. Les enquêtes de 1998 et de 2004 comprenaient aussi des interviews avec des représentants du personnel non syndiqués quand ils étaient présents ainsi qu'une enquête restreinte auprès d'un échantillon de salariés dans chacun des établissements. L'enquête WERS offre ainsi aux chercheurs en sciences sociales un instrument très puissant pour comprendre les changements intervenus dans la représentation des salariés. Nous complétons ici notre analyse des données issues de WERS par celle d'autres études quantitatives et qualitatives sur la représentation des travailleurs. L'objectif est de donner à notre étude un cadre contextuel solide à travers les connaissances qualitatives disponibles.

Il faut souligner que ce type d'analyse quantitative et longitudinale tend à centrer l'attention des chercheurs sur le changement structurel, minimisant le rôle de l'acteur syndical. Il ne s'agit pas de nier l'importance potentielle des acteurs, syndicats et salariés, dans la construction de modèles de représentation (Charlwood, 2004, pour une discussion plus approfondie). Mais, pour la période observée, notre lecture des données nous conduit à penser que les facteurs structurels ont joué un rôle relativement plus important que l'intervention des acteurs.

I. Les changements de l'implantation des *shop stewards* sur le terrain

Les meilleures estimations disponibles chiffrent à 170 000 environ le nombre de *shop stewards* britanniques au milieu des années 1960, les deux tiers étant présents dans l'industrie manufacturière et les autres dans les secteurs des services (McCarthy, Parker, 1968:5). Clegg (1979:51-52) retient ensuite le nombre d'au moins 200 000 *shop stewards* pour le début des années 1970, et estime leur nombre à 328 000 aux alentours de 1980⁵. Cette expansion du système des *shop stewards* semble d'autant plus significative qu'elle excède l'augmentation, pourtant substantielle, de l'adhésion syndicale. Par conséquent, le ratio entre *shop stewards* et adhérents passe de 1:50 à la fin des années 1960 à 1:40 une décennie plus tard⁶. Les *shop stewards* consacraient aussi plus de temps à leurs fonctions syndicales. On estime que le nombre de *shop stewards* à temps plein (autorisés par leur employeur à dédier tout leur temps de travail à leurs fonctions syndicales) a quadruplé

5. Ces estimations relativement grossières semblent justifiées au vu de l'enquête de Brown dans les établissements de 50 salariés et plus. Selon cette enquête qui fait autorité, ces sites de production relativement grands comptaient à eux seuls, en 1978, 119 000 *shop stewards* ouvriers et 37 000 délégués non ouvriers (Brown, 1981: 62).

6. Estimations obtenues en divisant le nombre estimé de *shop stewards* (voir plus haut dans le texte) par le nombre d'adhérents cité par Waddington (2003:220).

entre le milieu des années 1960 et le milieu des années 1970 (Brown *et al.*, 1978:144 ; Brown, 1981:66). Cela s'explique en partie par l'importance croissante de la négociation collective menée sur les lieux de travail (Brown *et al.*, 1978:147 ; Clegg, 1979:12-19 ; Terry, 1983:73). Le degré d'autonomie des *shop stewards* à l'égard de leur organisation syndicale nationale a ainsi considérablement augmenté, puisqu'ils étaient amenés à traiter principalement avec les contremaîtres et la hiérarchie d'échelon inférieur.

Selon un avis qui faisait consensus à l'époque, ce système de représentation défendait plutôt bien les intérêts des adhérents. Mais certaines fragilités étaient d'ores et déjà apparentes. Les femmes étaient sous-représentées parmi les *shop stewards* ; ainsi, le syndicat national des employés publics (National Union of Public Employees, NUPE) comptait au milieu des années 1970 parmi ses *shop stewards* 27 % seulement de femmes selon les estimations, alors que les femmes représentaient 63 % des adhérents (Fryer *et al.*, 1978). Sont évoqués également quelques cas peu glorieux de *shop stewards* activement impliqués dans des pratiques d'exclusion raciste à l'égard de travailleurs noirs et de minorités ethniques (Virdee, 2000:552). L'efficacité des *shop stewards* dépendait aussi de l'attitude des gestionnaires locaux, et l'absence d'une structure syndicale nationale solide devait se révéler un facteur de faiblesse quand les employeurs, durant les années 1980 et 1990, ont cherché à regagner le contrôle des ateliers.

Les données WIRS/WERS nous permettent d'étudier les changements intervenus dans l'implantation des *shop stewards* par grands secteurs économiques. En 1980, leur présence dans le secteur public était comparable à la situation dans l'industrie et elle n'était pas significativement inférieure dans les services privés⁷. La proportion d'établissements disposant de *shop stewards* était cependant à l'époque assez contrastée, comme le montre la première colonne du tableau 1 (en bas). Cela est principalement dû à des écarts entre les taux de reconnaissance syndicale⁸.

Le ratio entre adhérents et *shop stewards* était lui aussi similaire dans les trois secteurs (tableau 2). Mais, par rapport aux autres secteurs, les services privés se caractérisaient par une plus forte proportion d'adhérents travaillant dans des établissements sans *shop stewards* (tableau 3).

7. Les situations dans l'industrie manufacturière et dans le secteur public ne sont cependant pas directement comparables, puisque les ouvriers disposaient dans le secteur public de réseaux de *shop stewards* moins étendus que dans le secteur privé ; mais les cols blancs bénéficiaient d'une couverture équivalente (Millward, Stevens, 1986:80).

8. Le taux de reconnaissance syndicale désigne la proportion d'établissements dans lesquels les syndicats sont reconnus par l'employeur. La reconnaissance syndicale (*trade union recognition*) fondée en Grande-Bretagne (dont la tradition volontariste des relations professionnelles a été évoquée plus haut) les droits des syndicats à la représentation collective des salariés. Elle est actée par un accord collectif entre les salariés et l'employeur. Ces accords sont en général volontaires, mais la reconnaissance syndicale relève aussi pour une petite part d'une démarche statutaire. Traditionnellement, ces accords définissent les modalités de la négociation collective sur les salaires et les conditions d'emploi, mais depuis 1990 environ, certains établissements avec reconnaissance syndicale ne pratiquent plus la négociation, qui a donc cessé d'être un droit intrinsèquement lié à la reconnaissance.

Tableau 1. Etablissements couverts par des *shop stewards* (en %)

	1980	1984	1990	1998	2004
Etablissements avec reconnaissance syndicale	79	83	72	69	62
Secteur :					
Industrie manufacturière	86	98	90	92	70
Services privés	69	69	59	58	56
Secteur public	82	85	73	71	63
Tous les établissements	50	55	38	26	23
Secteur :					
Industrie manufacturière	55	54	40	25	26
Services privés	28	30	21	13	11
Secteur public	77	84	64	59	55

Source : Enquêtes WIRS/WERS. Etablissements de 25 salariés et plus ; *shop stewards* d'un syndicat reconnu.

Tableau 2. Nombre d'adhérents * par *shop steward* présent sur le site

	1980	1984	1990	1998	2004
Tous secteurs :					
Au moins un <i>shop steward</i>	25	23	32	30	30
Tous établissements	27	25	37	37	38
Industrie manufacturière privée :					
Au moins un <i>shop steward</i>	26	23	34	32	30
Tous établissements	28	24	36	34	33
Secteur public :					
Au moins un <i>shop steward</i>	24	23	29	30	28
Tous établissements	26	25	34	36	35

Source : Enquêtes WIRS/WERS.

Etablissements de 25 salariés et plus ; *shop stewards* d'un syndicat reconnu.

* En 1980, seuls les adhérents salariés à temps plein sont pris en compte.

Tableau 3. Membres d'un syndicat * travaillant dans des établissements dans lesquels au moins un *shop steward* est présent (en %)

	1980	1984	1990	1998	2004
Tous établissements	92	93	85	83	79
Industrie manufacturière	95	97	94	92	89
Services privés	79	81	73	74	72
Secteur public	92	94	85	82	81

Source : Enquêtes WIRS/WERS.

Etablissements de 25 salariés et plus ; *shop stewards* d'un syndicat reconnu.

* En 1980, seuls les adhérents salariés à temps plein sont pris en compte.

En utilisant les différents items des données des enquêtes WIRS/WERS, on peut avancer une estimation du nombre total de *shop stewards* dans des sites de travail de 25 salariés et plus. Pour 1980, nous arrivons ainsi à une estimation de 328 000 *shop stewards* (tableau 4).

Tableau 4. Nombre de *shop stewards* (1980-2004)

	Nombre total des établissements supposé constant ¹					Estimation indépendante pour 2004
	1980	1984	1990	1998	2004	
Tous établissements						
<i>Shop stewards</i>	328 000	335 000	178 000	137 000	102 000	128 000
En % du total de 1980		102 %	54 %	42 %	31 %	
Différence moyenne/an		+1 800	-26 200	-5 100	-5 800	
Industrie manufacturière						
<i>Shop stewards</i>	132 000	94 000	49 000	38 000	18 000	23 000
En % du total de 1980		71 %	37 %	29 %	14 %	
Différence moyenne/an		-9 700	-7 400	-1 400	-3 300	
Services privés						
<i>Shop stewards</i> sur site	42 000	48 000	29 000	25 000	26 000	33 000
En % du total de 1980	115 %	70 %	61 %	63 %		
Différence moyenne/an		+1 600	-3 100	-400	+100	
Secteur public						
<i>Shop stewards</i>	153 000	193 000	99 000	73 000	58 000	72 000
En % du total de 1980		126 %	65 %	48 %	38 %	
Différence moyenne/an		+10 000	-15 700	-3 200	-2 500	

Source : Enquêtes WIRS/WERS.

Etablissements de 25 salariés et plus ; *shop stewards* d'un syndicat reconnu.

1. Total estimé en maintenant constant au niveau de 1980 le nombre d'établissements de 25 salariés et plus, dans la mesure où il n'est pas possible d'identifier la part de la progression (de 135 000 établissements en 1980 à 169 000 en 2004) imputable à des améliorations de la couverture du registre des entreprises. Nous supposons que celles-ci pourraient expliquer une part substantielle de l'augmentation apparente, puisque le nombre total d'emplois salariés (au niveau du Royaume-Uni plutôt que de la Grande-Bretagne cependant) a augmenté de 8 % seulement durant cette période (Office for National Statistics, 2008). Les chiffres figurant dans la deuxième colonne pour 2004 ne ramènent pas le nombre total d'établissements au niveau de 1980. Le nombre de *shop stewards* a été arrondi au millier le plus proche et les changements annuels moyens à la centaine la plus proche. Les évolutions, moyennes et en pourcentages, ont été calculées avant d'être arrondies. Les représentants chargés uniquement de questions de santé et de sécurité ne sont pas pris en compte. La marge d'erreur pour les estimations relatives au « total des établissements » se situe autour de 12 000 *shop stewards* pour 1980 et 1984, de 7 000 pour 1998 et de 5 000 pour 2004. Tous les changements annuels de « tous établissements » sont statistiquement significatifs, sauf pour la période 1980-1984.

Le nombre total de *shop stewards* semble avoir augmenté encore durant la première moitié des années 1980 pour atteindre un niveau estimé de 335 000 délégués en 1984 (tableau 4), mais la progression reste statistiquement non significative. On observe cependant des variations considérables,

avec un recul de l'implantation des *shop stewards* dans l'industrie de quelque 30 points de pourcentage, compensé par des gains importants dans les services privés et le secteur public. L'analyse plus fine de l'enquête WIRS de 1984 montre qu'au niveau national les *shop stewards* non ouvriers étaient vers le milieu des années 1980 presque aussi nombreux que leurs homologues ouvriers (Millward, Stevens, 1986:84-86). Le stéréotype du *shop steward*, ouvrier masculin de l'industrie, avait clairement besoin d'être revu.

Malgré quelques incidents illustres ayant marqué cette période, durant laquelle les directions d'établissements industriels bataillaient avec des *shop stewards* d'extrême-gauche pour récupérer le contrôle du *shopfloor* (le licenciement du *shop steward* Derek Robinson sur le site de Longbridge de British Leyland en 1979 en est un exemple), la raison principale du recul du nombre de *shop stewards* dans l'industrie réside dans la diminution des sites dans lesquels les syndicats étaient reconnus. Ce déclin s'explique à la fois par les fermetures d'établissements manufacturiers de grande taille et par le rétrécissement du secteur industriel lui-même.

Rétroactivement, le milieu des années 1980 apparaît comme un tournant historique : les espoirs des syndicats de voir leur influence se rétablir avec le retournement de la conjoncture économique se sont révélés vains. Des défaites leur ont été infligées dans une série de conflits sociaux exemplaires comme celui des mineurs de 1984-1985 ou celui de Wapping en 1986-1987 (quand des imprimeurs en grève dans l'imprimerie de News International, éditeur du *Times of London* et d'autres journaux nationaux, ont perdu la bataille contre l'introduction de nouvelles technologies rendant leurs qualifications obsolètes). Dans la deuxième moitié des années 1980, le taux global de reconnaissance syndicale a aussi sensiblement reculé, et la proportion d'établissements syndiqués⁹ est passée de 66 à 53 %. La chute du nombre de *shop stewards* a été plus sensible encore : ils n'étaient guère plus de 178 000 en 1990 (tableau 4). Le nombre de délégués dans les sites où les syndicats bénéficient de la reconnaissance de l'employeur a été presque divisé par deux en tout juste six ans. Comme cela avait déjà été le cas dans l'industrie au début des années 1980, le recul du taux de reconnaissance syndicale a joué un rôle important dans la diminution de la population des *shop stewards*. En outre, dans les sites syndiqués, les *shop stewards* bénéficiaient souvent d'un moindre soutien (tableau 1). Le nombre moyen de délégués a aussi diminué là où ils étaient présents, de sorte que le ratio entre représentants et adhérents a sensiblement augmenté (tableau 2).

L'organisation syndicale locale s'est affaiblie, y compris dans les lieux où les structures assurant son influence subsistaient formellement. Le déplacement continu de l'emploi de l'industrie et des services publics vers

9. Le terme « établissement syndiqué » est ici utilisé pour désigner les lieux de travail dans lesquels les syndicats bénéficient de la reconnaissance de l'employeur (*union recognition*) (NdT).

les services privés avec leurs réseaux de *shop stewards* moins solides n'a fait qu'accentuer le déclin. La contraction du réseau des *shop stewards* a aussi eu pour conséquence que la proportion d'adhérents travaillant sur un site où un *shop steward* était présent a diminué ; ils étaient 85 % en 1990 contre 93 % en 1984 (tableau 3). Les permanents syndicaux externes (*full-time officials*) ont été de plus en plus appelés à combler les béances représentatives qui allaient en s'agrandissant (Millward *et al.*, 1992:111-114).

Le déclin du nombre de *shop stewards* s'est poursuivi dans les années 1990, mais à un rythme sensiblement ralenti dans l'ensemble des secteurs économiques. Entre 1990 et 1998, le nombre total de délégués a de nouveau baissé de 12 points. De nouveaux reculs des taux de reconnaissance syndicale dans le secteur privé en étaient la cause principale, à côté des pertes d'emplois qui se poursuivaient dans le secteur privé au bénéfice des services publics. Ce mouvement a été contrebalancé dans le secteur privé par une augmentation du nombre de *shop stewards* dans les établissements dans lesquels ils étaient présents – indiquant peut-être qu'une organisation plus solide résiste plus longtemps. De légères améliorations dans le ratio adhérents/délégués ont ainsi pu être observées dans l'industrie et les services privés, sans que la tendance générale s'en trouve inversée pour autant.

L'élection du gouvernement travailliste en 1997 promettait un retournement de situation et les taux de reconnaissance syndicale se sont en effet stabilisés entre 1998 et 2004 sur les sites de 25 salariés et plus (Kersley *et al.*, 2006:121). Le nombre de *shop stewards* a cependant poursuivi son déclin, du fait d'une nouvelle baisse de la proportion de sites syndiqués avec délégués, et d'une diminution ultérieure du nombre de *shop stewards* là où ils étaient implantés. Si, dans les années 1990, les *shop stewards* avaient dans l'ensemble maintenu leur présence sur les sites avec reconnaissance syndicale, entre 1998 et 2004 la trame de la représentation syndicale s'est de nouveau rapprochée de celle observée à la fin des années 1980 quand le maillage représentatif se relâchait même là où les syndicats restaient reconnus. En conséquence, les délégués ont dû de plus en plus souvent représenter des membres de leur syndicat dans d'autres établissements que le leur (Kersley *et al.*, 2006:124). L'évolution était telle qu'en 2004 le nombre total de *shop stewards* s'élevait tout juste à 102 000, soit moins du tiers de la population recensée en 1984¹⁰. De surcroît, seulement huit adhérents d'un syndicat sur dix (79 %) travaillaient désormais dans un établissement dans lequel un *shop steward* était présent. La situation s'était particulièrement détériorée dans l'industrie : 18 000 délégués seulement y étaient recensés en 2004 dans les établissements avec 25 salariés et plus, soit 14 % seulement du total de 1980. Si, au début de la période d'observation, 40 % des *shop stewards*

10. Voir la note 1 du tableau pour la base de ces estimations cohérentes dans le temps (*time-consistent*), et la dernière colonne de ce tableau pour la meilleure estimation disponible du nombre de *shop stewards* en 2004.

provenaient de l'industrie, ils représentaient moins de 20 % du total en fin de période.

II. Les causes du déclin

La discussion qui précède a mis en exergue plusieurs facteurs qui jouent un rôle dans la baisse substantielle de la présence des *shop stewards* en Grande-Bretagne durant la période 1980-2004. Parmi eux figurent, premièrement, le recul du taux de reconnaissance syndicale et, deuxièmement, un moindre attachement des sites syndiqués à l'implantation de délégués. Troisièmement, moins de délégués étaient présents dans les lieux de travail où se maintenait un système de représentation. Enfin, l'emploi s'était déplacé vers les services privés, où les syndicats étaient traditionnellement moins bien implantés. Une analyse *shift-share*, technique statistique permettant d'étudier dans quelle mesure le recul est imputable à un changement des caractéristiques des sites (croissance des services privés, déclin de l'industrie, etc.) par rapport aux changements intervenus dans des sites à caractéristiques stables, confirme que chacun des quatre facteurs a pesé approximativement de la même façon tout au long de cette période de vingt ans, entre le point culminant de 1984 et le point de basses eaux de 2004.

Que se cache-t-il derrière ces transformations profondes ? La baisse brutale de l'emploi industriel peut être partiellement attribuée à l'impact du changement technologique qui a amené les employeurs à substituer du capital au travail. Toutefois, sous l'effet de la longueur et de la profondeur de la récession du début des années 1980, le processus de désindustrialisation s'est trouvé considérablement accéléré. Nombre de sites de grande taille, fortement syndiqués et avec des systèmes de *shop stewards* très développés ont alors été fermés. Les politiques monétaristes poursuivies par le gouvernement Thatcher ont eu un impact décisif sur la profondeur et la longueur de la récession (Keegan, 1984). La réévaluation de la Livre après l'arrivée du pétrole de la Mer du Nord a exacerbé les problèmes de l'industrie manufacturière par leur effet négatif sur les exportations et en aiguissant la concurrence à l'importation. De la même façon, la contraction de l'emploi public reflète des décisions politiques en faveur de privatisations et d'externalisations, en même temps que la croissance de l'emploi était bridée par les restrictions des dépenses publiques en vue d'alléger la fiscalité.

Les nouveaux sites qui sont venus remplacer les entreprises victimes de la récession ont été considérablement moins enclins à reconnaître les syndicats (Disney *et al.*, 1995). Cela s'explique entre autres par les interventions législatives abolissant les procédures légales plutôt modestes de reconnaissance syndicale introduites dans les années 1970. Les syndicats ont aussi été affaiblis par le chômage élevé et par la concurrence et la dérégulation

Tableau 5. Analyse de régression des déterminants de la présence d'un *shop steward* dans un établissement syndiqué

	Modèle 1			Modèle 2		
	Effet marginal	Seuil de signification	Erreur standard	Effet marginal	Seuil de signification	Erreur standard
Année (réf. 1984)						
1980	-0,041		[0,028]	-0,070	***	[0,025]
1990	-0,120	***	[0,029]	-0,104	***	[0,025]
1998	-0,139	***	[0,030]	-0,058	*	[0,030]
2004	-0,204	***	[0,031]	-0,111	***	[0,032]
Secteur d'activité (réf. privé, produits métalliques et métallurgie)						
Extraction				0,009		[0,078]
Industrie manufacturière				0,008		[0,055]
Energie et eau (secteur privé)				0,067		[0,108]
Construction (secteur privé)				-0,296	***	[0,061]
Distribution, commerce, hôtellerie- restauration (secteur privé)				-0,052		[0,051]
Transports et communication (secteur privé)				-0,055		[0,064]
Banques et services financiers				-0,151	***	[0,052]
Autres services privés				-0,088		[0,058]
Energie et eau (secteur public)				-0,010		[0,117]
Transports et communications (secteur public)				-0,040		[0,074]
Administrations centrales et locales				0,068		[0,068]
Education				-0,003		[0,069]
Santé				-0,030		[0,074]
Autres services publics				-0,044		[0,069]
Taille du site (réf. 25-49 sal.)						
50-99				0,089	***	[0,019]
100-199				0,181	***	[0,022]
200-499				0,266	***	[0,025]
500-999				0,334	***	[0,035]
1 000+				0,364	***	[0,037]
Propriété britannique				0,013		[0,045]
Mono-étab. indépendant				-0,016		[0,034]
Décennie de création (réf. avant années 1980)						
1980				-0,050	*	[0,027]
1990				-0,080	**	[0,034]
2000				-0,123	*	[0,071]

■ ■ ■

■ ■ ■

	Modèle 1			Modèle 2		
	Effet marginal	Seuil de signification	Erreur standard	Effet marginal	Seuil de signification	Erreur standard
Propriété britannique				0,013		[0,045]
Mono-étab. indépendant				-0,016		[0,034]
Décennie de création (réf. avant années 1980)						
1980				-0,050	*	[0,027]
1990				-0,080	**	[0,034]
2000				-0,123	*	[0,071]
Ne sait pas				-0,102	*	[0,057]
% femmes				-0,002	***	[0,000]
% sans femmes				-0,020		[0,042]
% adhérents syndicaux				0,002	***	[0,000]
% sans adhérents				-0,026		[0,026]
Négociation collective sur le site (réf. =Non)						
Oui				0,153	***	[0,037]
Ne sait pas				0,042	*	[0,024]
Cotisations retenues sur la paie (réf.=Non)						
Oui				0,065	***	[0,021]
Ne sait pas				0,049		[0,064]
Constant						
Pseudo-R ²	0,025			0,219		
Nombre d'observations	6437			6437		

Source : Enquêtes WIRS/WERS. Population : sites de travail avec 25 salariés et plus.

Le modèle 1 inclut uniquement les variables relatives à l'année d'enquête sur site. Les effets marginaux (avec 1984 comme base retenue) sont équivalents à ceux enregistrés dans la première ligne du tableau 1.

Le modèle 2 ajoute une série de caractéristiques complémentaires des sites pour contrôler les différences dans la composition du panel à travers les années d'enquête.

Notes : Les analyses ont été pondérées pour tenir compte des probabilités d'échantillonnage contrastées des établissements.

***= la probabilité que le coefficient diffère de 0 dans la population est de 99 % ; **= probabilité de 95 % ; *= probabilité de 90 %. Sans astérisque = probabilité que le coefficient diffère de 0 dans la population inférieure à 90 %.

accrues des marchés de produits qui augmentaient pour les employeurs à la fois les incitations et les possibilités de refuser la reconnaissance aux syndicats. Pour les salariés également, les bénéfices de la reconnaissance syndicale sont devenus moindres (Brown *et al.*, 1997 ; Pencavel, 2003). Par conséquent, les tentatives syndicales d'implanter les syndicats dans de nouveaux sites durant les années 1980 et 1990 étaient couronnées de peu de succès, sans que l'ampleur de la syndicalisation des établissements plus anciens ne vienne compenser la faiblesse du résultat (Beaumont, Harris,

1990 ; Millward *et al.*, 2000:106 ; Millward *et al.*, 1992:74-75 ; Millward *et al.*, 2000:103). Les efforts d'implantation ont commencé à devenir plus fructueux après 1996, avec la perspective réaliste qu'un gouvernement travailliste, tenu à une promesse d'introduction d'une procédure de reconnaissance légale, soit élu. Mais les syndicats n'ont pas réussi à s'implanter dans suffisamment de nouveaux sites pour atténuer les pertes des années 1980 (Gall, McKay, 1999).

Le recul du nombre de *shop stewards* dans les établissements où les syndicats sont reconnus s'explique par différents facteurs. Des analyses de régression montrent que les délégués sont plus souvent présents dans certains types de sites syndiqués. Il s'agit d'établissements de grande taille, avec des taux de syndicalisation relativement plus élevés, employant plus de salariés hommes qu'ailleurs. Dans ces établissements, des négociations collectives ont lieu au niveau du site, et la direction apporte son soutien à l'organisation syndicale en retenant directement les cotisations sur la paie (tableau 5). Ainsi, la probabilité d'avoir un *shop steward* est supérieure de 36 points de pourcentage dans les établissements syndiqués avec 1 000 salariés et plus, par rapport aux sites syndiqués employant entre 25 et 49 salariés, toutes choses égales par ailleurs.

Certaines caractéristiques des établissements syndiqués sont devenues moins courantes au cours du dernier quart de siècle. Ces sites sont devenus moins masculins, la syndicalisation y a reculé, et les négociations collectives sont plus rarement menées à ce niveau. En comparant les coefficients des *dummies* de l'année dans les deux colonnes du tableau 5, on peut constater que ces changements expliquent partiellement la baisse globale du pourcentage de sites syndiqués ayant un *shop steward* dans la période 1984-2004. Mais ils n'expliquent pas tout : un peu plus de la moitié du recul ne peut être expliqué à travers le modèle.

La recherche qualitative de cette période apporte d'autres éclaircissements. Dans la minorité de nouveaux établissements dans lesquels les syndicats ont été reconnus, ils ont eu plus de mal à recruter des *shop stewards* que dans les sites avec des syndicats déjà implantés. L'une des raisons de cet échec est liée à des pratiques managériales : la reconnaissance syndicale a souvent été accordée à la suite de « concours de beauté » dans lesquels les syndicats entrent en compétition les uns avec les autres pour convaincre la direction des avantages de leur propre présence, en termes par exemple d'accords de paix sociale (*no strike agreements*) (Bassett, 1986)¹¹. Il était difficile dans ce contexte de construire des normes collectives d'adhésion et de militantisme, telles qu'elles s'étaient développées au fil du temps dans les sites plus anciens, à travers de longs cycles de confrontation et de

11. Dans ces accords de « non-grève », les deux parties s'engagent à recourir à l'arbitrage en cas d'impossibilité de se mettre d'accord.

compromis avec les directions. Les recherches disponibles témoignent de la difficulté accrue de recruter des *shop stewards* dans cette situation. Une étude consacrée au fleuron du groupe Nissan, l'usine d'assemblage automobile Sunderland créée en 1986, illustre les obstacles rencontrés par les syndicats à mettre en place une organisation de *shop stewards* efficace sur les sites nouvellement créés. Les directions choisissent un syndicat unique pour représenter la main-d'œuvre avant même que le premier travailleur ait été embauché. Dans ces circonstances, le syndicat doit lutter durement pour recruter des adhérents et des militants. Seul un tiers environ des salariés rejoint le syndicat et il y a peu de *shop stewards* (Garahan, Stewart, 1992).

Le climat politique et économique des années 1980 et du début des années 1990 a lui aussi accentué les difficultés des syndicats à recruter et à fidéliser les *shop stewards* dans les sites qui maintenaient la reconnaissance syndicale. Swindon en fournit un exemple. Cette ville du Sud-Est de l'Angleterre a renoué au milieu des années 1980 avec la croissance et la prospérité quand les industries traditionnelles en déclin comme la mécanique ferroviaire ont rapidement été remplacées par de nouvelles industries bénéficiant d'investissements étrangers. Marqués par l'expérience de la récession et des défaites syndicales, les travailleurs avaient apparemment perdu foi dans l'efficacité des syndicats, délaissant leurs postes dans les industries syndiquées en déclin en faveur des industries non syndiquées en expansion (Rose, 1996). Une autre étude de cas de la même période décrit l'effondrement d'une organisation de *shop stewards* de cols blancs dans une entreprise de chauffage pendant les années 1980. Les restructurations permanentes et les licenciements qui en ont résulté ont eu pour conséquence le départ de l'entreprise des militants au cœur de l'organisation syndicale (Fairbrother, 2000).

III. Quelles transformations des caractéristiques des *shop stewards* ?

La population des *shop stewards* s'est considérablement rétrécie au début du XXI^e siècle, par rapport à ce qu'elle était quelque vingt ans plus tôt. Les caractéristiques et activités des délégués ont-elles également changé durant cette période ?

La recherche sur les *shop stewards* entreprise avant 1980 s'est aussi parfois intéressée à leurs caractéristiques en termes de sexe, d'âge et d'ethnicité, afin de vérifier dans quelle mesure ils étaient proches des salariés représentés (Clegg *et al.*, 1961 ; McCarthy, 1967 ; Brown, 1981). Comme les séries WIRS/WERS ont toujours inclus une enquête sur les *shop stewards* (et, plus tard, sur tous les représentants du personnel), il est possible d'analyser

l'évolution sur 25 ans des caractéristiques individuelles des répondants. Les syndicats ont-ils réussi à attirer des *shop stewards* représentatifs d'une base syndiquée de plus en plus diversifiée ? Il faut rappeler que WERS interroge seulement le *shop steward* le plus expérimenté (*senior shop steward*) du plus grand syndicat reconnu dans l'établissement. Si ces représentants ne sont pas nécessairement représentatifs de tous les *shop stewards*, ils forment probablement le groupe le plus influent parmi eux.

Le tableau 6 compare les caractéristiques des *senior shop stewards* avec celles des adhérents. En comparaison avec la situation d'il y a un quart de siècle, les délégués *leaders* de 2004 sont plus souvent des femmes ; ils sont plus âgés, travaillent moins souvent dans l'industrie et on les trouve plus facilement dans le secteur public. Mais les changements sont mineurs en ce qui concerne les appartenances ethniques ou encore la proportion de *senior stewards* travaillant dans les services privés. L'évolution des caractéristiques des *senior shop stewards* reflète partiellement celle des adhérents. Ces derniers sont aussi, collectivement, devenus plus féminins, plus âgés et eux aussi travaillent plus rarement dans l'industrie. La proportion de délégués *leaders* blancs, masculins et âgés de plus de 40 ans n'en a pas moins augmenté entre 1980 et 2004, passant de 41 % à 47 %, tandis que la part des adhérents avec les mêmes caractéristiques est restée constante, avec 29 %. La progression apparente observée chez les *senior shop stewards* est statistiquement non significative à cause des échantillons relativement restreints,

Tableau 6. Caractéristiques de *senior shop stewards* du plus grand syndicat reconnu sur le site

	Senior <i>shop stewards</i>		Tous les adhérents	
	1980	2004	1983	2004
Caractéristiques personnelles				
Masculin	77	63	64	49
Blanc	97	97	96	94
Age (moyenne)	42	46	40	43
Age 40 ans et plus	52	78	49	60
Homme blanc, âge 40 +	41	47	29	29
Caractéristiques du site de travail				
Industrie privée	31	13	28	12
Services privés	25	27	18	33
Secteur public	45	60	54	55
Nombre d'observations	881	607	4 608	14 305

Sources : *Senior shop stewards* : enquêtes WIRS/WERS ; Adhérents : 1983 General Household Survey et 2004 Labour Force Survey.

mais elle indique que ces délégués *leaders* pourraient être devenus moins, plutôt que plus, représentatifs des adhérents au cours des vingt-cinq dernières années.

Pourquoi la part de *senior shop stewards* de plus de 40 ans a-t-elle progressé ? Un phénomène de concentration peut en être la cause. Une raison clé de l'augmentation de l'âge moyen des adhérents tient au fait que les jeunes salariés tendent à travailler dans des sites récents où les syndicats n'ont pas réussi à obtenir de reconnaissance (Machin, 2003). Vingt-cinq ans plus tôt, les nouveaux établissements étaient syndicalement organisés, de sorte que des *shop stewards* plus jeunes pouvaient plus facilement être élus pour représenter une force de travail composée majoritairement de salariés relativement jeunes. Mais ce vieillissement des délégués peut aussi indiquer que les syndicats ont de plus en plus de difficultés à convaincre leurs adhérents les plus jeunes d'assumer le rôle de *shop stewards*.

En 1980, le stéréotype du *shop steward*, homme d'âge moyen, ouvrier dans l'industrie, avait un certain fondement. On peut être surpris que les choses aient si peu changé en 2004. Les syndicats ont eu un succès partiel en recrutant davantage de déléguées femmes. Mais les femmes restent sous-représentées, et les syndicats n'ont pas réussi à convaincre plus de travailleurs jeunes et issus des minorités ethniques d'endosser le mandat de *senior shop steward*. Des auteurs ont fait valoir que le renouveau des syndicats nécessite un renouvellement générationnel des militants (Fairbrother, 2000). Cela alimente encore le constat d'échec.

IV. Comment ont évolué les rôles des délégués ?

Après avoir examiné l'implantation et les caractéristiques des *shop stewards*, nous nous intéresserons aux changements de leurs rôles et de leurs activités sur les lieux de travail. Dans les années 1970, la recherche sur le syndicalisme dans les établissements a clairement établi que les délégués pouvaient alors être des figures très puissantes sur leurs propres sites (Batstone *et al.*, 1977 ; Brown, 1973 ; Beynon, 1973). Bien que ces recherches aient été centrées sur l'industrie, des récits de l'action syndicale dans certains secteurs de services racontent une histoire similaire (Jenkins, 1990). Le pouvoir des *shop stewards*, là où il existait, résultait pour partie des ressources et orientations idéologiques qui leur étaient accessibles, ainsi que de l'organisation sociale de la production¹² (Batstone *et al.*, 1977). Il a aussi été façonné par l'intensité de la concurrence sur les marchés de produits. Les entreprises moins exposées à la concurrence tendaient en effet à céder plus de pouvoir et d'influence aux *shop stewards*, puisque la pression au

12. Ainsi, les modes d'organisation de la production produisaient souvent un flux continu de griefs et de conflits autour de la charge de travail, conséquence de la vitesse des lignes de production et du mode de rémunération « au résultat ».

contrôle des coûts y était moindre (Brown, 1973). L'inflation élevée qui rognait les salaires réels aiguisait parmi les salariés le sens des griefs collectifs dont les *shop stewards* se faisaient les porte-parole (Jenkins, 1990).

Cet environnement porteur pour les *shop stewards* dans les années 1970 a radicalement changé après 1980. Comment le rôle et les activités des *shop stewards* se sont-ils transformés en conséquence ? L'enquête WERS ne peut apporter que des réponses partielles à cette interrogation dans la mesure où ses questions ont évolué, nécessairement, avec le changement des comportements. Certains rôles assumés par les délégués de la décennie 1980 ont progressivement perdu en importance, et ont donc bénéficié d'une attention moindre des enquêteurs. On peut citer en exemples les activités visant à maintenir le *closed shop* et donc l'obligation pour les salariés d'être syndiqués, ou encore l'organisation de conflits collectifs. De subtils déplacements dans la formulation des questions compromettent également la comparabilité de certaines données entre les séries d'enquête. Le fichier WERS contient cependant un petit nombre de questions sur le rôle et les activités des *senior shop stewards* qui ont été posées de façon assez cohérente à des individus comparables en 1980, 1998 et 2004. Avant de les analyser, nous rendrons brièvement compte des observations plus générales de la littérature concernant l'évolution du rôle des *shop stewards* au long de cette période.

Les chocs politiques et économiques du début des années 1980 n'ont pas immédiatement affecté l'organisation des *shop stewards*. Des études de cas rendent compte d'une résilience considérable après 1980 (Batstone, 1985). Des enquêtes de terrain réalisées plus tard dans la décennie 1980 font toutefois apparaître les années 1983-1984 comme une sorte de tournant. Ainsi, des études consacrées aux syndicats dans des établissements des West Midlands rapportent des cas de résilience, mais aussi des témoignages de déclin. Dans l'un des cas étudiés, l'organisation des *shop stewards* a été de plus en plus dominée après 1990 par l'agenda du management. Dans un autre, les délégués se sont retrouvés dans une position de plus en plus défensive face aux incitations de la direction à coopérer avec le management pour assurer l'avenir de l'usine (Fairbrother, 2000). Une autre étude sur les usines dans le Merseyside a constaté que deux d'entre elles avaient fermé et que, dans le cas de l'usine Halewood de Ford, l'organisation des *shop stewards* avait été radicalement remaniée par un management soucieux de réformer les relations professionnelles et d'améliorer la productivité (Darlington, 1994). Des processus similaires ont été observés chez les *shop stewards* des bagagistes de l'aéroport de Manchester. Malgré une grève victorieuse en 1989, les *shop stewards* ont été gagnés par le découragement face à la réorganisation des relations professionnelles selon les

seules logiques patronales, elles-mêmes dictées par la contrainte de résister à la concurrence et d'obtenir des contrats (Darlington, 1995).

Une étude sur les syndicats de treize entreprises de plusieurs secteurs au milieu des années 1990 relève également des changements qualitatifs significatifs dans la nature des syndicalismes locaux (Brown *et al.*, 1998). Des négociations « autour d'une seule table » (*single-table bargaining*)¹³, la crainte de « dé-reconnaissance » et les pressions accrues de compétitivité, souvent associées à des menaces de licenciements ou de fermeture de site, ont entraîné une coupure croissante des syndicats locaux à l'égard de leurs organisations de référence. Des structures syndicales transversales, comme les « *combine committees* » qui réunissaient les *shop stewards* de différents sites à l'intérieur d'une même entreprise ou d'une même branche, des sections syndicales (*branches*) réunissant plusieurs sites d'un même secteur d'activité dans un périmètre géographique donné, ont rapidement décliné. En difficulté financière, les syndicats ont eu plus de mal à soutenir et à aider les équipes de *shop stewards* qui progressivement sont devenues plus dépendants du management (Willman, Bryson, 2006). Avec cette perte d'autonomie, le champ de la négociation collective s'est également rétréci. Ces résultats caractérisent de façon convergente la majorité des sites étudiés dans les recherches qualitatives de la fin des années 1980 et des années 1990.

Les enquêtes WIRS/WERS corroborent dans l'ensemble les résultats des études qualitatives. Le nombre de thèmes non salariaux traités dans la négociation collective a baissé entre 1980 et 1984 (Millward *et al.*, 2000:167), mais est resté stable sur la période 1984-1990. Cela suggère que le rôle et l'influence des *shop stewards* ont diminué au début des années 1980, même si le nombre de délégués a augmenté sur la même période. WIRS/WERS montre également que le syndicalisme que l'on pourrait qualifier de « coquille vide » a progressé dans les années 1990. Il caractérise les sites dans lesquels la reconnaissance syndicale persiste formellement, mais où les salaires ont cessé d'être déterminés par la négociation collective. En 1998, 14 % des sites syndiqués n'avaient pas recours à la négociation collective pour fixer les salaires et les conditions de travail (Millward *et al.*, 2000:164), et seulement un petit nombre de sujets faisait l'objet de négociations (Brown *et al.*, 2000). Entre 1998 et 2004, on observe une nouvelle érosion du rôle de la négociation collective, avec une baisse du nombre des sujets négociés et une diffusion plus généralisée de la consultation (Brown, Nash, 2008 ; Kersley *et al.*, 2006).

13. Dans le mouvement syndical britannique, il était courant historiquement que différents syndicats représentent différents groupes professionnels. Quand le mouvement des *shop stewards* s'est développé dans les années 1950 et 1960, les directions tendaient à négocier séparément avec les représentants de chacun de ces syndicats. La négociation « à table unique » remplace ces négociations séparées par une négociation unique avec les représentants de l'ensemble des organisations syndicales au niveau du site, de l'entreprise ou du secteur.

La mobilisation des adhérents pour mener des conflits collectifs est aussi devenue moins courante dans les années 1980 et 1990. En 1980, presque un tiers (29 %) des *senior shop stewards* relataient qu'une forme d'action collective avait eu lieu dans leur site dans les douze mois précédents ; cette proportion était tombée à 18 % en 2004. L'enquête WERS de 2004 suggère en effet que la réponse à des problèmes individuels – problèmes sociaux, résolution de griefs, sanctions – était devenue une part capitale de l'activité des *shop stewards*. Interrogés dans l'enquête de 2004 sur le thème les ayant le plus accaparé en termes de temps durant les douze mois précédents, environ 40 % des *stewards* citaient des questions liées aux salaires et aux conditions de travail, 17 % évoquaient les sanctions et les griefs et 10 % mettaient en avant des questions de bien-être (*welfare*) dans le travail, telles l'égalité des chances ou la santé et la sécurité (Kersley *et al.*, 2006:150). Des *shop stewards* impliqués dans des groupes de discussion sur les moyens de la représentation estimaient qu'ils consacraient la majeure partie de leur temps à la résolution de problèmes individuels et qu'en plus, le temps consacré aux problèmes individuels avait augmenté dans la dernière décennie avec l'augmentation des droits individuels des salariés (BERR, 2007).

L'image qui se dégage de ces analyses quantitatives et qualitatives des activités des *shop stewards* suggère un affaiblissement significatif de leur rôle sur le terrain. Dans certains cas, le syndicalisme sur le site est devenu une coquille vide : les *shop stewards* n'y ont la possibilité ni de négocier pour, ni de représenter les adhérents. Ailleurs, les procédures formelles ont été préservées, mais l'influence des délégués a sensiblement diminué au fur et à mesure que les *shop stewards* consacraient moins de temps à la négociation collective et plus de temps à représenter des adhérents individuellement.

Il est intéressant de noter, à la lumière de cet affaiblissement des moyens d'action, qu'il ne semble pas y avoir eu de changement substantiel en ce qui concerne les moyens matériels que les employeurs accordent aux *shop stewards*, au moins là où ils restent présents. Depuis les années 1970, les délégués bénéficient d'un crédit d'heures légal assez important pour exercer leurs fonctions représentatives. Mais nombre d'employeurs ont équipé les *shop stewards* avec des ressources administratives et d'autres équipements supplémentaires qui leur permettent de mener à bien leurs activités syndicales, et l'ampleur de ces aides matérielles ne semble pas avoir diminué substantiellement. La part des *senior shop stewards* disposant d'un bureau n'a baissé que faiblement, passant de 68 % en 1980 à 60 % en 2004, et la proportion de ceux ayant l'usage d'un téléphone n'a reculé que de 93 % à 88 %. La proportion de sites avec *shop stewards* où le management pratique la retenue directe des cotisations syndicales sur la paie des adhérents (*check-off system*) est restée similaire dans les deux années d'enquête, autour de

80 %. En caricaturant, on pourrait comparer les structures de délégués à une coquille de moyens vidés de leur rôle procédural et de leurs réalisations positives.

Un autre indicateur du soutien dont bénéficient les *shop stewards* consiste à mesurer la proportion de sites avec un ou plusieurs délégués dont un *shop steward* au moins peut consacrer tout son temps de travail aux activités syndicales. Les questions adressées dans ce sens aux employeurs dans les différentes enquêtes WERS sont différentes pour les périodes 1980-1990 et 1990-2004, ce qui rend impossibles les comparaisons directes sur la période entière. Mais les réponses montrent que la proportion de sites avec un *shop steward* à temps plein est restée stable entre 1980 et 1990 et a même, de façon peut-être inattendue, augmenté entre 1998 et 2004. Les enquêtes WERS auprès des représentants montrent aussi que les *shop stewards* qui utilisent une partie seulement de leurs horaires pour des activités représentatives consacrent plus de temps aux fonctions syndicales en 2004 qu'en 1998 (Kersley *et al.*, 2006:148). On peut donc supposer que dans les établissements où des *shop stewards* étaient encore présents, l'ampleur des moyens matériels à leur disposition était restée à peu près stable. L'articulation entre les différentes activités des délégués semble toutefois avoir changé : elles sont désormais moins centrées sur la négociation des salaires et plus axées sur la résolution de problèmes individuels. La conséquence en est la diminution de l'influence des *shop stewards* sur l'éventail plus large des enjeux de la vie au travail.

V. Ce qu'en pensent les travailleurs

Au vu de l'ampleur de ces changements, on peut se demander ce qu'en pensent les salariés eux-mêmes : comment le rôle et le pouvoir des syndicats sur leurs lieux de travail leur semblent-ils affectés ? Les études de cas citées plus haut fournissent des illustrations concrètes : désillusion résignée dans quelques-uns des cas décrits par Darlington et Fairbrother ; indifférence sur les sites de Swindon étudiés par Rose. Le *British Social Attitudes Survey*¹⁴, BSAS, fournit quelques éclairages quantitatifs. En 1989, 1998 et 2005, les salariés sur des sites avec présence syndicale devaient indiquer si, à leur avis, le syndicat sur leur lieu de travail avait trop, juste assez ou pas assez de pouvoir. Le tableau 7 résume les résultats. Les réponses doivent être maniées avec précaution ; des interviews approfondies auraient sans doute produit des réactions plus nuancées et plus complexes quant au recul du pouvoir et de l'influence des *shop stewards*. L'enquête BSAS n'en offre pas moins une mesure synthétique intéressante.

Les données de BSAS suggèrent qu'en 1989 une part significative de salariés sur des sites syndiqués pensaient que le syndicat, représenté par les

14. Enquête britannique sur les attitudes sociales.

Tableau 7. Perceptions des salariés du pouvoir syndical sur leur lieu de travail (en %)

	1989	1998	2005
Tous les salariés dans des sites syndiqués			
Les syndicats ont trop de pouvoir	4	2	5
Les syndicats ont le pouvoir qu'il faut	56	48	55
Les syndicats n'ont pas assez de pouvoir	40	50	40
Adhérents			
Les syndicats ont trop de pouvoir	1	2	4
Les syndicats ont le pouvoir qu'il faut	44	49	51
Les syndicats n'ont pas assez de pouvoir	55	49	46

Source : British Social Attitudes Survey.

shop stewards, avait trop peu de pouvoir. Compte tenu des erreurs d'échantillonnage potentielles de cette enquête, la proportion de salariés estimant que les syndicats n'avaient pas assez de pouvoir n'a pas beaucoup changé depuis 1989, bien qu'une faible tendance à la baisse se dessine parmi les adhérents. A la lumière de l'analyse présentée dans la section précédente, cela pourrait suggérer que les adhérents se sont habitués à la faiblesse des syndicats, conséquence peut-être de l'arrivée de travailleurs plus jeunes, plus indifférents au syndicalisme et sans expérience syndicale.

Les éditions 1998 et 2004 de l'enquête WERS fournissent aussi des informations intéressantes sur l'opinion des travailleurs. Le questionnaire adressé aux salariés demande à des travailleurs dans des établissements syndiqués ce qu'ils pensent du syndicat sur leur site. En 2004, 55 % des adhérents estimaient que leur(s) syndicat(s) étai(en)t pris au sérieux par le management, et 46 % pensaient que la présence des syndicats « faisait une différence » pour leur vie au travail. Ces pourcentages ont peu changé entre 1998 et 2004. Toutefois, les adhérents ont davantage tendance à estimer que les syndicats font la différence quand un *shop steward* est présent sur le site. Ils sont 45 % à être de cet avis en présence d'un *shop steward* à temps partiel et 53 % là où un *shop steward* exerce ses fonctions à temps plein, alors que 35-36 % seulement expriment cette opinion sur les sites sans *shop steward* (tableau 8, première colonne)¹⁵. Sur les sites avec reconnaissance syndicale, l'efficacité des syndicats est aussi plus souvent positivement évaluée quand un représentant syndical est sur place que quand il est absent (tableau 8, colonnes 2-5).

15. Les différences documentées dans la première colonne du tableau 8 entre les perceptions des salariés en présence de représentants à temps plein et à temps partiel sont statistiquement significatives à un niveau de 1 %, tout comme les différences entre les perceptions des salariés en présence de représentants à temps partiel et en l'absence de délégués.

Tableau 8. Opinion des adhérents sur l'efficacité de la représentation syndicale (en %)

	Sont d'accord pour estimer que la présence des syndicats a un effet sur les conditions de travail du site	Sont d'accord pour estimer qu'un syndicat serait le plus apte à les représenter lors de tractations avec le management pour...			
		augmenter mon salaire	accéder à une formation	avancer un grief	affronter une sanction
Sites sans syndicats reconnus	37	39	8	27	49
Au moins un syndicat reconnu	46	73	12	48	75
Au moins un syndicat reconnu :					
Sans représentant sur place	35	62	8	36	64
Sans représentant sur place, mais le plus grand syndicat reconnu a un/des délégués dans d'autres établissements de l'entreprise	36	69	9	42	70
Représentants sur place, mais à temps partiel	45	75	12	48	75
Au moins un délégué sur place qui consacre tout ou presque tout son temps aux fonctions syndicales	53	77	16	55	81

Source : WERS 2004. Adhérents dans des établissements de 5 salariés et plus dans lesquels le salarié signale la présence d'un syndicat ou d'une association du personnel.

Le tableau 8 renseigne aussi sur les domaines dans lesquels les syndicats sont jugés les plus efficaces. Le questionnaire « salariés » de l'enquête WERS de 2004 demande aux salariés qui, à leur avis, les représenterait le mieux face à la direction à propos de certains sujets, « le syndicat » étant l'une des réponses possibles¹⁶. La reconnaissance syndicale est encore une fois un facteur clé pour déterminer les réponses des adhérents, mais la présence de *shop stewards* joue également un rôle. Les adhérents dans les sites avec des délégués à temps partiel ont plus souvent tendance que les adhérents sans délégué sur le site à penser que le syndicat serait leur meilleur représentant, et cela pour les quatre thèmes proposés : salaires, formation, griefs, sanctions. La présence de représentants à temps plein augmente encore la probabilité pour les salariés de désigner le syndicat, bien qu'au regard des seuls enjeux de formation, de griefs et de sanctions¹⁷.

16. Autres réponses possibles : moi-même, un représentant du personnel non syndiqué, un autre salarié, une autre personne.

17. Les différences documentées dans les colonnes 2-5 du tableau 8 entre les opinions des salariés en présence de représentants à temps partiel et en l'absence de délégués sont toutes significatives statistiquement à un niveau de 1 %, tout comme les différences entre les appréciations des salariés en présence de délégués à temps plein et à temps partiels, à l'exception des réponses à la question concernant l'augmentation des salaires.

Cela suggère que les salariés reconnaissent la valeur de la présence des *shop stewards* sur leur lieu de travail. Deux réserves doivent être faites, cependant. Premièrement, il apparaît clairement que d'importantes minorités, chez les adhérents, ne voient pas dans le syndicat le meilleur représentant, même quand des représentants syndicaux à temps plein sont présents sur le site. Cela pourrait s'expliquer par le fait que certains adhérents n'aient pas nécessairement accès à un représentant de leur propre syndicat. Certains délégués représentent pourtant bien des membres affiliés à d'autres syndicats (Kersley *et al.*, 2006:160). Il est donc tout aussi plausible de voir dans ces appréciations un indicateur de l'inefficacité de certains *shop stewards*¹⁸. Et deuxièmement, même si les salariés sont nombreux à reconnaître la valeur d'une représentation directement accessible sur le site, les adhérents, comme nous l'avons montré plus haut, sont de plus en plus contraints de se débrouiller sans elle.

VI. La représentation non syndicale

Comprendre l'évolution, depuis 1980, des formes non syndicales de représentation présente plus de difficultés. La représentation non syndicale a beaucoup moins retenu l'attention des chercheurs que la représentation syndicale (Terry, 1999). Les différentes éditions de WERS ont certes inclus des questions sur la représentation non syndiquée, mais les questions ont changé d'enquête en enquête. Il est donc difficile de restituer une image fidèle des changements. Les meilleures estimations disponibles quant à la diffusion de la représentation non syndicale dans les années 1980 suggèrent qu'elle était présente dans un site sur dix environ tant au début qu'à la fin de la décennie (Millward *et al.*, 1992:164). Les données des enquêtes WERS plus récentes indiquent que cette proportion avait augmenté pour concerner en 1998 un site sur sept ; elle s'est stabilisée ensuite. Des délégués non syndiqués peuvent aussi être représentés séparément dans des comités consultatifs paritaires (*joint consultative committees*, JCC). Les enquêtes WERS ne peuvent malheureusement fournir des informations solides sur l'évolution de la part de JCC comprenant des représentants non syndiqués, mais les différentes séries montrent que ces comités paritaires sont devenus un peu moins courants entre 1980 et 2004. Ils étaient institués dans un tiers environ des sites de 25 salariés et plus en 1984, et dans un quart seulement en 2004. Les données disponibles ne font pas apparaître d'expansion substantielle de la représentation non syndicale, malgré l'intérêt considérable suscité ces dernières années par la transposition dans la législation britannique de la directive européenne sur l'information et la consultation.

18. Le questionnaire « salariés » de l'enquête WERS ne permet pas de déterminer si les adhérents répondants appartiennent au même syndicat que les *shop stewards* présents sur le site.

Les travaux préparatoires à l'édition 2004 de l'enquête WERS ont cherché à adapter les questions sur la représentation des salariés afin de fournir une image plus robuste de la présence des formes non syndicales de représentation. Cela nous permet de mieux identifier la diffusion relative des représentants syndiqués et non syndiqués, et ceci grâce à l'extension du champ de l'enquête de 2004 aux établissements de 5 salariés et plus. En 2004, des représentants non syndiqués étaient présents dans 7 % des établissements de 5 salariés et plus ; 8 % des sites étaient pourvus de *shop stewards* syndicaux, et 2 % environ des sites disposaient des deux formes de représentation locale (Charlwood, Terry, 2007). 85 % des sites étaient donc dépourvus de tout délégué directement présent sur le lieu de travail. Ainsi, même si la représentation non syndicale n'a sans doute pas très sensiblement progressé au cours des vingt-cinq dernières années, le déclin de la représentation syndicale sur le terrain a été tel que les deux formes de représentation sont devenues quantitativement équivalentes. La représentation syndicale couvre une proportion plus large de l'ensemble des salariés que la représentation non syndiquée (environ 37 % contre 17 %) parce que les délégués syndiqués se trouvent plus souvent dans les grands établissements. Mais les représentants non syndiqués sont aussi nombreux que les *shop stewards* – on en identifie à peu près 150 000 de chaque catégorie sur les sites de 5 salariés et plus – parce que les représentants non syndiqués dans les comités consultatifs paritaires (JCC) tendent à être nombreux dès lors que ces comités existent (Kersley *et al.*, 2006:159).

Le profil des représentants non syndicaux est cependant quelque peu différent de celui des *shop stewards*. Ils sont en moyenne plus jeunes, moins anciens dans leur emploi, et ce sont plus souvent des femmes (Kersley *et al.*, 2006:146). Ils ont aussi plus rarement été appointés à travers une procédure électorale.

Comment les processus de représentation diffèrent-ils selon qu'ils sont pris en charge par des *shop stewards* ou des délégués non syndiqués ? En moyenne, les représentants non syndiqués consacrent moitié moins de temps que les *shop stewards* à leurs fonctions représentatives. Mais les données disponibles suggèrent qu'ils sont plus régulièrement consultés que leurs homologues syndiqués et que les délégués non syndiqués sur des sites à représentation duale sont davantage consultés que les *shop stewards* dans le même type d'établissements (Charlwood, Terry, 2007). Si cela peut suggérer une relation plus coopérative entre les délégués non syndiqués et les directions d'établissement, comme cela est souvent observé, il faut aussi souligner que les représentants non syndiqués négocient très rarement avec le management sur les salaires et les conditions de travail comme le font les *shop stewards* (Kersley *et al.*, 2006:168-175). La régulation conjointe des

salaires et des conditions de travail à travers la négociation collective reste le domaine réservé des représentants syndicaux.

Ce dernier point ressort encore plus fortement quand on analyse les avis des salariés sur l'efficacité des différentes formes de représentation. Nous avons constaté plus haut que les adhérents, lorsqu'on les interroge sur le meilleur représentant pour les défendre dans certains domaines, ont invariablement exprimé leur préférence pour l'acteur syndical, là où des *shop stewards* étaient présents. Les représentants non syndiqués ne bénéficient pas d'une telle popularité parmi les non-adhérents. Au contraire, une minorité seulement de non-adhérents sur des sites avec des délégués non syndiqués (entre 15 et 20 % en fonction des enjeux) estiment qu'un représentant non syndiqué serait la meilleure personne pour les représenter. Dans ces circonstances, les salariés préfèrent généralement se représenter eux-mêmes. Autrement dit, les salariés couverts par une représentation non syndicale ne pensent pas que ces représentants seraient efficaces en les représentant.

VII. Les évolutions depuis 2004 : la représentation des salariés et la crise économique

La transposition en 2004 de la directive européenne sur l'information et la consultation dans la législation britannique aurait pu présager d'une augmentation de la diffusion et de l'influence de la représentation non syndicale. La directive a cependant été transposée de telle manière que les employeurs ont assez facilement pu satisfaire à leurs obligations de consultation et de partage d'informations avec leurs salariés, sans être obligés d'instituer des structures de représentation similaires au système des comités d'entreprise. Il n'est donc guère surprenant que de premières analyses ne concluent qu'à un impact marginal de la directive sur la pratique de la représentation des salariés dans les entreprises (Hall *et al.*, 2009). Indépendamment d'une augmentation ou non de la représentation non syndicale, les changements en la matière ont lieu à l'initiative du management en fonction de ses besoins propres et non pas pour doter les salariés d'une voix puissante et indépendante dans leur vie au travail.

On dispose de toute une série d'éléments permettant de comprendre le rôle, les problèmes et les potentialités des *shop stewards* britanniques dans la période actuelle. Moore et McKay (2007) ont participé à trois groupes de discussion avec des *shop stewards* de différents secteurs et établissements à Londres, Newcastle et Manchester en septembre 2006. Les *shop stewards* rencontrés rendent compte de charges de travail dominées par l'assistance individuelle à des travailleurs rencontrant des problèmes. Ils y voient aussi une conséquence de la professionnalisation croissante de la fonction DRH,

qui fait que le management recourt plus facilement que dans le passé à des procédures formalisées de griefs, d'évaluation des aptitudes ou encore de sanctions contre les travailleurs. Quelques *shop stewards* évoquent aussi les discussions qu'ils ont eues avec la direction sur les changements organisationnels, mais ces discussions prennent plus souvent la forme de consultations que de négociations. Les délégués racontent également que la hiérarchie intermédiaire n'apprécie et ne comprend que rarement le rôle que jouent les *shop stewards* sur le lieu de travail. Les *shop stewards* manifestent aussi de plus en plus un certain cynisme à l'égard des adhérents qu'ils représentent. Ils ne s'attendent guère à ce que les adhérents répondent positivement à des appels à l'action ou à la résistance collective. Cela a un impact négatif sur leur motivation à investir des efforts dans des tentatives de mobilisation de leurs mandants. Par conséquent, si les syndicats disposent localement, dans certains secteurs, notamment dans l'industrie automobile, d'une base institutionnelle puissante, ils sont incapables de s'opposer à des gels de salaires, au chômage technique ou à des licenciements (Darlington, 2010). Dans l'ensemble, ces observations font entrevoir un corps de *shop stewards* de plus en plus marginalisé et impuissant.

Face à ces raisons d'être pessimistes à l'égard de l'avenir de la représentation exercée par les *shop stewards* dans les lieux de travail britanniques, Darlington (2010) fait valoir quelques raisons d'espérer. Il cite les cas d'activisme syndical qui se développent et qui montrent leur efficacité dans les services publics, dans l'industrie des transports civils et dans certains secteurs de l'industrie alimentaire. Selon cet auteur, les leçons de l'histoire interdisent de penser que les faiblesses actuelles de la représentation syndicale seraient permanentes ou irréversibles. Il cite des conflits emblématiques et évoque les indices croissants de radicalisation politique d'une nouvelle génération de militants, ce qui lui permet de faire un parallèle avec la politisation des *shop stewards* dans les années 1930 et 1960.

Il existe à notre avis de nombreuses raisons de mettre en doute l'optimisme de Darlington. Dans les années 1930, l'activisme de gauche était plus solidement enraciné dans une culture ouvrière autonome, inextricablement liée au maillage serré des communautés de vie et de production de la classe ouvrière (Cronin, 1984). Les militants de gauche proposaient aussi une vision positive d'une société meilleure organisée sur la base de principes socialistes. Si les militants de gauche d'aujourd'hui peuvent exprimer avec véhémence leur opposition au capitalisme contemporain, ils n'en semblent pas moins manquer d'une vision optimiste alternative. Et ils n'ont pas à leur disposition les ressources de l'identité de classe et des communautés de production géographiquement distinctes dont étaient pourvues leurs prédécesseurs. Si tout laisse à penser que les salariés non syndiqués rencontrent dans leur travail nombre de griefs et de problèmes qui pourraient les

pousser à la syndicalisation (Pollert, Charlwood, 2009), nous doutons que les syndicats aient les ressources de pouvoir et la capacité de mobilisation nécessaires pour collectiviser ces revendications (voir par exemple Simms, 2011, dans ce numéro).

La question de savoir si l'optimisme de Darlington est fondé ou non est en fin de compte une question empirique. Au moment où nous écrivons, la perception selon laquelle l'austérité en matière de dépenses publiques serait inévitable après l'effondrement des recettes publiques avec la crise économique de 2008 a amené la coalition gouvernementale dirigée par les conservateurs à avancer une série de propositions de coupes budgétaires. Celles-ci auront un effet négatif sur les salaires et les conditions de travail des salariés des services publics. Plusieurs syndicats de salariés du secteur public (fonctionnaires, universitaires, enseignants des écoles, salariés des administrations locales) se préparent à la grève pour s'opposer à des changements des régimes de retraites et à des licenciements. Reste à savoir si ces grèves seront suivies et auront du succès ou resteront au contraire largement symboliques, événements d'un jour suivis par une minorité de travailleurs des secteurs concernés et peut-être même par une minorité des adhérents des syndicats seulement. Le succès ou non de la mobilisation aura probablement des effets non négligeables sur la solidité du réseau des délégués de terrain dans les années à venir. A notre avis (qui pourrait s'avérer erroné au moment où cet article sera publié), ces grèves ont peu de chances d'atteindre leurs objectifs. Le taux de syndicalisation de certains groupes professionnels et lieux de travail appelés à la grève n'est pas particulièrement élevé (en tout cas par rapport aux niveaux d'il y a trente ou quarante ans) et la loi britannique interdit aux salariés non syndiqués de se joindre à la grève. Nombre de salariés syndiqués considèrent probablement leur syndicat comme un pourvoyeur de services et de représentation individuels plutôt que comme un organisateur d'actions collectives. Ce déficit d'identité collective signifie que la pression sociale à s'engager dans des actions grévistes est faible. La participation aux grèves pourrait donc être relativement peu élevée, de sorte que les employeurs pourront sans doute assurer la continuité des services avec du personnel non gréviste. Les grèves d'un jour peuvent aussi facilement être ignorées puisque les coûts infligés aux employeurs sont faibles. Les adhérents des syndicats manifestent apparemment un appétit limité pour des formes plus durables et coûteuses de conflictualité.

Conclusion

Comment la représentation sur les lieux de travail a-t-elle changé depuis 1980 ? Une première observation clé consiste à constater qu'il y a

beaucoup moins de représentants que par le passé. En 1980, on comptait environ 328 000 *shop stewards*, et les *shop stewards* étaient présents dans 50 % des sites de travail. En 2004, selon des estimations comparables, il n'y avait plus que 102 000 *shop stewards* environ, présents dans 23 % des sites de travail seulement. Mais d'importantes continuités entre 1980 et 2004 peuvent être observées sur les sites avec *shop stewards*. En 1980, les *senior shop stewards* étaient plus souvent des hommes blancs relativement âgés. Cela n'avait pas changé en 2004. Les *shop stewards* de 2004 continuaient à bénéficier, de la part de leurs employeurs, de moyens de fonctionnement similaires à leurs homologues de 1980. Les éléments disponibles indiquent également que les *shop stewards* consacraient plus de temps à des fonctions représentatives en 2004 qu'ils ne le faisaient en 1998. Mais, malgré cette continuité institutionnelle, il existe de très nombreux indices qui suggèrent qu'un déclin fort de l'influence des *shop stewards* sur les modes de gestion du site de travail, et un changement de leur rôle, est à l'œuvre.

Les *shop stewards* étaient encore en 2004 assez clairement perçus comme « faisant une différence » dans la vie au travail de nombre de salariés. Mais une minorité importante d'adhérents n'en exprimaient pas moins un certain scepticisme quant à l'efficacité de leurs représentants. Certains considéraient que les syndicats manquaient de pouvoir, qu'ils n'étaient pas pris au sérieux par la direction et que leur présence ne changeait pas grand-chose dans l'établissement. De leur côté, les *shop stewards* rapportaient qu'ils consacraient de plus en plus de temps à des tâches de représentation individuelle plutôt qu'à la négociation collective, et que leur rôle n'était ni compris ni valorisé par le management. Malgré tout, les *shop stewards* n'ont pas été significativement remplacés par des représentants du personnel non syndiqués. Dans des lieux de travail où des délégués non syndiqués sont présents, les salariés pensent moins souvent que ces représentants peuvent les représenter efficacement que ne le font leurs homologues dans des sites avec des *shop stewards*.

Dans une perspective plus globale, les changements ayant affecté la représentation des salariés peuvent se comprendre comme relevant d'une tendance plus générale au déclin du collectivisme et aux changements idéologiques quant à la gouvernance des lieux de travail. Un déplacement a eu lieu, des régimes de gouvernance fondés sur des idées pluralistes, avec des *shop stewards* comme acteurs puissants et autonomes capables de représenter les intérêts des adhérents face au management, vers des régimes unilatéraux dans lesquels les *shop stewards* comme les délégués non syndiqués, quand ils existent, sont souvent relégués à remplir une fonction étroitement circonscrite par l'employeur.

Références bibliographiques

- Bassett P. (1986), *Strike Free: New Industrial Relations in Britain*, London, Macmillan.
- Batstone E. (1988), *The Reform of Workplace Industrial Relations: Theory, Myth and Evidence*, Oxford, Clarendon.
- Batstone E., Boraston I., Frenkel S. (1977), *Shop Stewards in Action: The Organisation of Workplace Conflict and Accomodation*, Oxford, Blackwell.
- Beaumont P., Harris R. (1990), « Union Recruitment and Organizing Attempts in Britain in the 1980s », *Industrial Relations Journal*, vol. 21, n° 4, December, p. 274-286.
- Beynon H. (1973), *Working for Ford*, London, Allen Lane.
- BERR (2007), « Workplace Representatives: A Review of their Facilities and Facility Time », Government Response to Public Consultation, London, Department for Business Enterprise and Regulatory Reform, November.
- Brown W. (1973), *Piecework Bargaining*, London, Heinemann.
- Brown W. (ed.) (1981), *The Changing Contours of British Industrial Relations*, Oxford, Blackwell.
- Brown W., Ebsworth R., Terry M. (1978), « Factors Shaping Shop Steward Organization in Britain », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 16, n° 2, p. 139-159.
- Brown W., Deakin S., Ryan P. (1997), « The Effects of British Industrial Relations Legislation 1979-1997 », *National Institute Economic Review*, vol. 161, n° 1, July, p. 69-83.
- Brown W., Deakin S., Hudson M., Pratten C., Ryan P. (1998), *The Individualisation of Employment Contracts in Britain*, DTI Employment Relations Research Series 4, London, Department of Trade and Industry.
- Brown W., Deakin S., Nash D., Oxenbridge S. (2000), « The Employment Contract: From Collective Procedures to Individual Rights », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 38, n° 4, December, p. 611-629.
- Brown W., Nash D. (2008), « What Has Happened to Collective Bargaining under New Labour? », *Industrial Relations Journal*, vol. 39, n° 2, p. 91-103.
- Charlwood A. (2004), « Annual Review Article 2003: The New Generation of Union Leaders and Prospects for Union Revitalization », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 42, n° 2, p. 379-397.
- Charlwood A., Terry M. (2007), « Twenty First Century Models of Employee Representation: Structures, Processes and Outcomes », *Industrial Relations Journal*, vol. 38, n° 4, p. 320-337.
- Clegg H.A. (1979), *The Changing System of Industrial Relations in Great Britain*, Oxford, Blackwell.
- Clegg H.A., Killick A.J., Adams R. (1961), *Trade Union Officers. A Study of Full-Time Officers, Branch Secretaries and Shop Stewards in British Trade Unions*, Oxford, Basil Blackwell & Mott.
- Cronin J. (1984), *Labour and Society in Britain, 1918-1979*, London, Batsford.
- Darlington R. (1994), *The Dynamics of Workplace Unionism: Shop Stewards' Organisation in Three Merseyside Plants*, London, Mansell.

- Darlington R. (1995), « Restructuring and Workplace Unionism at Manchester Airport », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 33, n° 1, March, p. 93-115.
- Darlington R. (2010), « The State of Workplace Union Reps' Organization in Britain Today », *Capital and Class*, vol. 34, n° 1, March, p. 126-135.
- Disney R., Gosling A., Machin S. (1995), « British Unions in Decline: An Examination of the 1980's Fall in Trade Union Recognition », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, n° 3, p. 403-419.
- Fairbrother P. (2000), *Trade Unions at the Crossroads*, London, Mansell.
- Fryer R., Fairclough A., Manson T. (1978), « Facilities for Female Shop Stewards: the Employment Protection Act and Collective Agreements », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 16, n° 2, p. 160-174.
- Gall G., McKay S. (1999), « Developments in Union Recognition and De-Recognition in Britain 1994-1998 », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 37, n° 4, December, p. 601-614.
- Garahan P., Stewart P. (1992), *The Nissan Enigma. Flexibility at Work in a Local Economy*, London, Mansell.
- Jenkins C. (1990), *All Against the Collar*, London, Methuen.
- Jenkins C., Sherman B. (1979), *White-Collar Unionism: The Rebellious Salariat*, London, Routledge & Kegan Paul.
- Hall M., Hutchinson S., Purcell J., Terry M., Parker J. (2009), *Implementing Information and Consultation: Developments in Medium-Sized Organisations*, Employment Relations Research Series n° 106, London, Department for Business, Innovation and Skills.
- Hyman R., Price R. (eds.) (1983), *The New Working Class? White Collar Workers and their Organizations: A Reader*, London, Macmillan.
- Keegan W. (1984), *Mrs Thatcher's Economic Experiment*, Harmondsworth, Penguin.
- Kersley B., Alpin C., Forth J., Bryson A., Bewley H., Dix G., Oxenbridge S. (2006), *Inside the Workplace: Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*, DTI/ESRC/Acas/PSI, London, Routledge.
- McCarthy W.E.J. (1967), « The Role of Shop Stewards in British Industrial Relations », Royal Commission on Trade Unions and Employers' Association Research Papers 1, London, HMSO.
- McCarthy W.E.J., Parker S.R. (1968), « Shop Stewards and Workshop Relations », Royal Commission on Trade Unions and Employers' Association Research Papers 10, London, HMSO.
- McKay S., Moore S. (2007), « Review of Workplace Representatives' Facilities and Facilities Time », *Industrial Law Journal*, vol. 36, n° 2, p. 242-247.
- Millward N., Stevens M. (1986), *British Workplace Industrial Relations 1980-1984: The DE/ESRC/PSI/Acas Survey*, Aldershot, Gower.
- Millward N., Stevens M., Smart D., Hawes W.R. (1992), *Workplace Industrial Relations in Transition*, Aldershot, Dartmouth.
- Millward N., Bryson A., Forth J. (2000), *All Change at Work? British Employment Relations 1980-1998 as Portrayed by the Workplace Industrial Relations Survey series*, London, Routledge.

- Office for National Statistics (2008) « Employee Jobs, 1959-2007 », ONS Time-Series Databank (series identifier BCAJ). Retrieved 20th June 2008 from: <http://www.statistics.gov.uk>.
- Pencavel J. (2003), « The Surprising Retreat of Union Britain », National Bureau for Economic Research Working Paper n° 9564, Cambridge MA, NBER.
- Pollert A., Charlwood A. (2009), « The Vulnerable Worker in Britain and Problems at Work », *Work, Employment and Society*, vol. 23, n° 2, p. 343-362.
- Rose M. (1996), « Still Life in Swindon: Case Studies in Union Survival and Employer Policy in a "Sunrise" Labour Market », in Gallie D., Penn R., Rose M. (eds.), *Trade Unionism in Recession*, p. 65-139, Oxford, Oxford University Press.
- Simms M. (2011), « Les militants de terrain dans les campagnes d'implantation syndicale dans le secteur des services en Grande-Bretagne », *La Revue de l'IRES*, n° 68, p. 75-108.
- Terry M. (1983), « Shop Steward Development and Managerial Strategies », in Bain G. (ed.), *Industrial Relations in Britain*, Oxford, Blackwell.
- Terry M. (1999), « Systems of Collective Employee Representation in Non-Union Firms in the UK », *Industrial Relations Journal*, vol. 30, n° 1, March, p. 16-30.
- Turner L. (2003), « Reviving the Labor Movement: A Comparative Perspective », in Cornfield D., McCammon H. (eds.), *Labor Revitalization: Global Perspectives and New Initiatives*, JAI Series on Research in the Sociology of Work, vol. 11, p. 23-58, Amsterdam, JAI Press.
- Virdee S. (2000), « A Marxist Critique of Black Radical Theories of Trade Union Racism », *Sociology*, vol. 34, n° 3, p. 545-565, BSA.
- Waddington J. (2003), « Trade Union Organisation », in Edwards P. (ed.), *Industrial Relations: Theory and Practice*, p. 214-256, 2nd edition, Oxford, Blackwell Publishing.
- Willman P., Bryson A. (2006), « Accounting for Collective Action: Resource Acquisition and Mobilization in British Unions », Centre for Economic Performance Discussion Paper n° 768, London, London School of Economics and Political Science.