



HAL
open science

La grève des mineurs britanniques : un tournant

Noelle Burgi

► **To cite this version:**

Noelle Burgi. La grève des mineurs britanniques : un tournant. Travail et Emploi, 1986, 30, pp.59-69.
hal-01967979

HAL Id: hal-01967979

<https://hal.science/hal-01967979>

Submitted on 1 Jan 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LA GRÈVE DES MINEURS BRITANNIQUES : UN TOURNANT

par

Noëlle BURGI (*)

De mars 1984 à mars 1985, les mineurs britanniques ont mené une des plus longues et des plus difficiles grèves de leur histoire. Ils s'opposaient à l'ampleur de la restructuration des charbonnages et aux suppressions d'emploi décidées par la nouvelle direction mise en place par le gouvernement de Mme Thatcher. Ce conflit s'est soldé par un échec pour les mineurs et son enjeu s'avère aujourd'hui beaucoup plus important que les seuls problèmes d'emploi et d'avenir d'une industrie.

C'est ce que nous voudrions montrer ici (1) après avoir rappelé les principales caractéristiques de la grève. En effet, la défaite des mineurs marque un pas décisif dans la redéfinition des relations professionnelles à l'œuvre depuis le début des années quatre-vingt en Grande-Bretagne. Celle-ci passait par l'affaiblissement d'un certain type de syndicalisme dont les prérogatives en matière de négociation rendaient difficile l'introduction rapide de changements liés aux restructurations et aux technologies nouvelles.

Or les charbonnages étaient considérés comme un secteur test du fait de la réputation d'invincibilité de la principale organisation représentant les mineurs dans cette entreprise, la NUM (2). Ce syndicat de métier bénéficiait depuis la nationalisation d'une situation exceptionnelle. Avec un taux de syndicalisation de près de 100 %, il détenait des droits exclusifs de négociation pour les catégories qu'il représentait. Or, c'est justement sur ce terrain-là, avec la reformulation des règles de conciliation et de consultation, qu'interviennent les transformations les plus spectaculaires au lendemain de la grève.

LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE LA GRÈVE

Avant de résumer les principaux aspects du conflit, il est utile de rappeler dans ses grandes lignes le contexte général dans lequel il s'inscrit. Nous étudierons successivement le contexte économique et politique et le contexte social.

Le contexte économique et politique

La grève intervient dans un contexte économique et politique très particulier au début des années quatre-vingt. Les houillères viennent de connaître une période de relance de la production décidée au lendemain du premier choc pétrolier par les travaillistes au pouvoir depuis 1974. Un plan tripartite avait alors été élaboré qui envisageait une augmentation de la production de 15 millions de tonnes par an et un objectif global de production situé entre 130 et 200 millions de tonnes à l'horizon 2000. Mais ces objectifs se révélèrent rapidement trop ambitieux au vu de la concur-

(*) CNRS-CRAPS.

(1) Pour un compte rendu plus détaillé, voir en particulier « La grève des mineurs britanniques », titre d'une étude réalisée par l'auteur pour le compte du S.E.S. dans le cadre d'une convention passée entre la Société A.C.T. et le ministère des Affaires Sociales et de l'Emploi.

(2) National Union of Mineworkers (Union — ou syndicat — nationale des mineurs).

rence d'autres sources énergétiques et d'autres pays producteurs. L'entreprise accumulait un déficit chronique et l'on ne procédait pas à une révision annuelle des objectifs du plan (3). Ainsi, en revenant aux affaires en 1979, les conservateurs ont inversé la perspective et se sont dirigés vers un repli radical de la production charbonnière.

Cette réorientation des destinées de l'entreprise fait partie d'une stratégie globale pensée et mise au point au lendemain de l'élection de Mme Thatcher à la tête du parti conservateur en 1975. Le futur premier ministre constitue à cette époque des groupes de travail chargés d'élaborer une « contre-révolution politique et sociale » et, singulièrement, d'analyser la question des mineurs. De tous les rapports confidentiels existants, le seul connu du public est le plan Ridley, dont les principales recommandations sont révélées en 1978 par l'hebdomadaire *The Economist*. On y trouve en particulier un programme de fermetures de grande envergure dans des entreprises comme la sidérurgie, les chemins de fer, les mines et des propositions pour la privatisation des secteurs en expansion.

Un tel projet n'aurait pas manqué de provoquer des conflits sociaux, comme le reconnaît l'auteur de ce document qui propose un renforcement des capacités de police et du pouvoir des tribunaux. Il définit les houillères comme le « champ de bataille le plus probable » et envisage toute une série de mesures préventives : accumulation de stocks de charbon, nouvelles importations, recrutement de camionneurs non syndiqués dans les transports routiers, introduction rapide de sources d'approvisionnement mixtes (charbon/pétrole) dans les centrales thermiques.

Ce programme est appliqué pratiquement à la lettre à partir de 1979. De nombreux secteurs sont privatisés ; l'entraînement de la police, réorganisée sous forme d'une force nationale mobile responsable devant un comité central de coordination (4), est perfectionné ; les capacités d'intervention de la justice, notamment dans le domaine des relations industrielles (5) sont renforcées. Dans le cas particulier des charbonnages, on opte dès octobre 1979 pour une politique énergétique orientée prioritairement vers le nucléaire ; à partir de 1981, les stocks de charbon et les importations de pétrole (6) sont augmentés ; le rapport charbon-pétrole dans la production électrique est inversé ; une commission spéciale se voit confier la préparation de plans permettant de réprimer tout conflit du travail important. Ces mesures aboutissent à la nomination à la tête des charbonnages en 1983 d'un manager issu du secteur privé (7), M. MacGregor qui venait de faire ses preuves dans la sidérurgie en la restructurant en un temps record : trois ans, de 1980 à 1983.

Le contexte social

Du côté du mouvement ouvrier et de ses représentants, la grève des mineurs intervient dans une période de démobilisation. Celle-ci est évidente depuis 1979. Elle se traduit par une chute du taux de syndicalisation (8) et par la baisse du niveau de combativité. Ce phénomène est accentué par l'échec de grands conflits comme ceux de la sidérurgie en 1980, des employés

de la santé ou des chemins de fer en 1982 et par un fort taux de chômage (environ 13 %).

Cette situation engendre de fortes divisions internes à la confédération syndicale TUC. Lors d'une conférence spéciale tenue à Wembley en avril 1982, les dirigeants des organisations de salariés s'étaient mis d'accord pour résister de manière à la fois active et passive à la politique gouvernementale, en particulier à ses lois antisyndicales (9). Mais lorsqu'il s'est agi d'appliquer ces résolutions un an plus tard au moment du conflit des ouvriers du Livre, la direction du TUC faisait marche arrière. Le parti travailliste était alors au plus bas de sa popularité et avait perdu en juin 1983 les élections générales. Cet échec occasionna un recentrage des deux branches du mouvement ouvrier au nom d'un « nouveau réalisme », tendance qui n'a cessé de s'affirmer depuis.

Dans ce contexte, les prises de position de la NUM paraissent hors de propos sinon tout à fait condamnables. Soutenue par la gauche du parti travailliste, elle s'était dotée en 1981 d'un leader qui ne se considérait pas comme un dirigeant syndical ordinaire. M. Scargill pensait sincèrement qu'il était de son devoir d'aller au-delà des pratiques conventionnelles traditionnelles. Il fallait élargir les horizons de ses troupes, viser la transformation socialiste de la société et donc ne pas s'enfermer dans des luttes corporatistes pour l'amélioration des salaires ou des conditions de travail (10).

Les membres de son exécutif subissaient beaucoup l'influence de leur leader dont le point de vue a souvent prévalu sur d'autres qui lui étaient opposés. Un consensus existait en général sur l'enjeu de la lutte — combattre les politiques du gouvernement et de la direction des charbonnages (NCB) (11) — mais des divergences apparaissaient sur la stratégie et la tactique à suivre. Il y avait aussi des dissensions à la base

(3) Il fut révisé une fois en 1977.

(4) Sur le rôle de la police et ses transformations, voir J. Coulter, S. Miller et M. Walker, *A State of Siege*, Londres, Canary Press, 1984 ; B. Fine et R. Millar (eds), *Policing the miners' strike*, Londres, Lawrence & Wishart, 1985.

(5) Nous pensons notamment aux lois de 1980, 1982 et 1984 limitant les libertés syndicales. Pour un compte rendu global des récentes transformations législatives, voir R. Lewis (ed), *Labour Law in Britain*, Oxford, Blackwell, 1986.

(6) Les stocks de charbon augmentent très vite. Ils passent de 27,9 millions de tonnes (MT) en 1979 à 37,7 MT en 1980, 52,3 MT en 1982, 58 MT en 1983, soit, cette dernière année, la moitié de la production annuelle. Le stockage se fait sur le carreau des mines et dans les centrales électriques. Et l'on augmente conjointement les importations de pétrole qui, pour la seule année 1982, passent de 3,1 MT à 12,5 MT. Sur le programme nucléaire, voir House of Commons, First report from the Select Committee on Energy, Session 1980-81, *The government's statement on the new nuclear power programme*, HC 114-I, Londres, HMSO, 13 février 1981.

(7) Sur le contexte général précédant la grève, voir, outre l'étude précitée, H. Beynon (ed), *Digging Deeper: Issues in the miner's strike*, Londres, Verso, 1985.

(8) N. Burgi, « La désyndicalisation en Grande-Bretagne », *Pouvoirs* N° 37, 1986.

(9) Il s'agit des deux Employment Acts de 1980 et 1982 et du Trade Union Act de 1984.

(10) Voir M. Crick, *Stargill and the miners*, Harmondsworth, Middlesex, Penguin, 1985.

(11) National Coal Board ou Conseil des Charbonnages. Au printemps 1986, M. MacGregor a rebaptisé son entreprise British Coal (BC). Nous conservons l'ancienne appellation pour plus de commodité.

qui tenaient beaucoup à la nature de la revendication — la question de la fermeture des puits « non économiques » — dont l'urgence n'était pas ressentie de la même manière par l'ensemble des mineurs.

La grève se déclenche ainsi dans un contexte d'où l'on peut dégager deux grandes caractéristiques. D'une part, les mineurs doivent affronter un gouvernement et une direction qui se sont préparés depuis longtemps à un conflit dont l'issue sera déterminante pour le succès de la politique néo-libérale. D'autre part, toute une série de facteurs — défaites électorales du parti travailliste en 1979 et 1983, son recentrage et celui du mouvement syndical, chômage, notamment — paraissent peu propices à la solidarité nationale. Les mineurs sont eux-mêmes divisés sur l'enjeu de la lutte, tandis que leur dirigeant, M. Scargill, se veut aussi intransigeant que le gouvernement ou la direction de l'entreprise.

La grève...

Précédée dans tout le pays et pendant dix-neuf semaines d'un arrêt des heures supplémentaires, la grève proprement dite est déclenchée dans le Yorkshire, au puits de Cortonwood menacé de fermeture (12). Le lendemain, le 6 mars 1984, la direction des charbonnages rend publique une partie de ses intentions ; réduction de 4 millions de tonnes de capacité productive entraînant la suppression de 20 000 emplois et la fermeture d'une vingtaine de puits en 1984-85. Le 12 mars, quand la grève est proclamée nationale par M. Scargill (13), 90 mines sur 176 se rallient au mouvement. Il s'étend à travers les bassins du pays et touche une forte majorité des 184 000 mineurs britanniques. Parmi les dissidents, on note surtout la région clé du Nottinghamshire qui, le 5 avril, décide de ne pas suivre le mouvement.

Jusqu'à l'été 1984, tandis que les négociations échouent (28 mai, 13 juin, 18 juillet), le rapport de forces semble se dessiner en faveur des mineurs. Le gouvernement est même surpris de leur capacité de résistance. Ils ont recours à des formes de lutte traditionnelles, notamment aux piquets de grève volants inaugurés lors de la grève de 1972, malgré leur interdiction formelle par une nouvelle législation. Les grévistes se déplacent d'une région à l'autre, renforçant les points faibles du mouvement, s'affrontant à la police, souvent très violemment de part et d'autre. Dans les communautés minières, les femmes s'engagent dans la lutte plus qu'à l'accoutumée. S'inspirant du mouvement des femmes pour la paix, elles s'impliquent directement en participant aux piquets de grève, aux manifestations de masse, en effectuant des tournées de ville en ville et dans les entreprises pour appeler à la solidarité.

La solidarité mobilise une partie de la gauche et un peu la communauté internationale. Mais, pour vaincre, les mineurs auraient dû consolider le rapport de forces sur le plan politique et social à travers un plus grand engagement dans la lutte du TUC et du Labour. Ils ne l'ont pas fait et n'ont donc pas trouvé le relais qu'ils auraient souhaité de ce côté-là.

L'un après l'autre, leurs espoirs sont déçus. La « Tri-ple alliance » (entre les syndicats des cheminots, des

sidérurgistes et des mineurs), qui avait décidé, le 29 mars 1984, d'interdire tout transport de charbon, ne fonctionne pas, faute d'organisation entre les dirigeants syndicaux ; les deux grèves nationales des dockers de juillet et septembre 1984 sont étouffées dans l'œuf ; surtout, la menace de grève des porions et agents de sécurité en octobre est annulée le 25 du même mois, grâce à un compromis de dernière minute entre leur syndicat et la direction des charbonnages.

L'enjeu était de taille, car un arrêt de travail des porions et agents de sécurité aurait signifié la cessation d'activité de toutes les mines. Aussi l'annulation du mot d'ordre de grève fait-il basculer définitivement le rapport de forces en faveur du gouvernement et de la direction des charbonnages. Forts de l'inaction des autres syndicats et de la modération de la direction travailliste, le gouvernement et le NCB peuvent reprendre l'initiative. Ils s'appuient sur un Comité national des mineurs au travail qu'ils ont suscité à partir de la région non gréviste du Nottinghamshire. Ce comité sera comme nous le verrons à l'origine d'un syndicat dissident qui se constitue officiellement en décembre 1985. Fin novembre 1984, les fonds de la NUM sont bloqués en application d'une décision de la Haute cour du 25 octobre. Une campagne pour la reprise du travail avant les fêtes de Noël commence à mordre sérieusement en janvier 1985, peu après une prestation télévisée du ministre de l'Énergie annonçant qu'il n'y aura pas de coupures d'électricité. En février, un accord est passé entre la direction des charbonnages et le TUC prévoyant l'arrêt de la grève sans garanties sur les fermetures de puits. Cet accord est refusé par un congrès extraordinaire du syndicat des mineurs, mais en mars 1985, isolés, épuisés par un an de grève, les mineurs et leurs représentants en viennent à décider d'eux-même l'arrêt de leur mouvement.

La reprise se fait sans conditions. Les négociations ont toutes abouti à une impasse pendant la grève et chacun est resté sur ses positions. Trois grands thèmes avaient dominé les discussions : la renégociation d'un plan charbonnier, les critères de fermeture des puits, la procédure d'évaluation et de fermeture des puits. Ces trois questions étaient évidemment liées. M. MacGregor refusait de négocier les objectifs d'un plan avec les syndicats. Il voulait que soit reconnu le caractère « économique » ou non d'un puits, ce critère déterminant tous les autres. La NUM était partie d'une position radicale. Réclamant un retour au *statu quo ante*, elle ne proposait pas de solution de rechange et notamment aucun projet de reconversion. Elle ne voulait envisager la possibilité de fermetures qu'en cas d'épuisement des réserves ou de conditions géologiques dangereuses. Puis sa position a évolué. Elle reconnaissait dans certains cas la prise en compte de

(12) Parmi les meilleurs ouvrages sur la grève, on pourra consulter notamment : J. Lloyd, *Understanding the miners' strike*, Londres, Fabian Society, juin 1985 (Fabian Tract n° 504) ; G. Goodman, *The miners' strike*, Londres, Pluto Press, 1986 et le livre de l'équipe du Sunday Times, *Strike, A battle of ideologies ; Thatcher, Scargill and the miners*, Londres, Coronet Books, 1985. Voir aussi le livre que vient de publier M. MacGregor, *The Enemies Within, The Story of the Miners' Strike 1984-85*, Londres, Collins, 1986.

(13) Il n'a pas organisé un vote pour consulter sa base, ce qui lui sera amèrement reproché.

critères économiques, mais elle demandait des garanties relatives au plan et à la procédure. La direction refusant de faire un compromis simultanément sur ces trois questions, aucun accord ne fut possible (14).

... et ses enseignements

Le conflit s'est donc terminé sur un constat de divergence totale et l'on peut d'ores et déjà en tirer trois enseignements :

- Habitée à un système paritaire de négociation établi avec la direction des charbonnages en 1947, la NUM alternait traditionnellement entre une négociation à froid (négociation annuelle sur les salaires par exemple) et une négociation articulée sur le conflit (grèves de 1972 ou de 1973-74, par exemple). Elle profitait pour ce faire d'un taux de syndicalisation exceptionnel et d'un monopole de représentation. Son échec en 1985 montre les limites du système de conciliation et de consultation interne aux charbonnages et ceux d'un syndicalisme de défense des acquis dans une période où l'employeur et l'État, arguant d'un contexte économique et social difficile, modifient les règles du jeu et cherchent à « réduire le pouvoir syndical ».

- L'État, traditionnellement en retrait dans le système britannique du *free collective bargaining*, s'est ingéré toujours plus ouvertement dans la négociation nationale. Il a nommé un nouveau dirigeant des charbonnages qui a restructuré son encadrement à tous les niveaux ; il a pris directement parti dans le conflit, tant par le biais policier que par le biais juridique et politique, en intervenant directement sur le cours des négociations entre le NCB et la NUM (pressions du Premier ministre lui-même, rôle actif du ministre de l'Industrie). Ainsi, malgré l'idéologie proclamée du gouvernement, on a assisté à un renforcement de l'intervention de l'État dans la relation entre les partenaires sociaux.

- Le déroulement des négociations avant, pendant et après la grève souligne une tendance plus profonde à une remise en cause de la part de l'État et de l'employeur du système de négociation paritaire traditionnel et à la construction d'un nouvel édifice visant à relativiser le poids central de la NUM. On assiste après la grève de 1984-85 non seulement à un changement du rapport de forces entre les partenaires, mais à une volonté politique de l'État de redéfinir en profondeur le système de relations professionnelles dans les charbonnages.

La période qui suit la grève, période que nous analysons maintenant plus en détail, fait passer au premier plan ce dernier enjeu devenu fondamental. La confrontation entre la NUM et le NCB glisse progressivement du problème de l'emploi et des fermetures à celui de la reformulation des règles de conciliation et de consultation. Ce mouvement est loin d'être achevé deux ans plus tard ; plusieurs de ses éléments sont encore incertains. Il s'est affirmé petit à petit à travers une série de désaccords que l'on exposera ici en conservant à l'esprit la double volonté des pouvoirs publics : volonté de modifier le système de négociation afin de l'adapter à un nouveau type de planification de la production de l'entreprise ; volonté de

planifier en s'alignant directement sur les impératifs du marché. Dans le contexte des restructurations, cela implique des modifications substantielles de l'organisation du travail, une plus grande différenciation des statuts des salariés et, du fait des habitudes de négociation en Grande-Bretagne, une réduction du pouvoir négociateur des syndicats.

QUI NÉGOCIE ET COMMENT ?

La reformulation des règles de conciliation et de consultation devient nécessaire dès la reprise du travail pour au moins deux raisons.

- D'une part, une nouvelle organisation syndicale est en train de se former dans les régions non-grévistes, surtout le Nottinghamshire (15). Or les mineurs étaient comme on l'a vu traditionnellement représentés dans ce secteur par un syndicat unique, la NUM. Cette organisation s'était constituée au lendemain de la guerre et avait dans les faits joui jusqu'en 1984-85 d'un contrôle de l'embauche. Avec 200 000 adhérents au 31 décembre 1985, elle bénéficiait de droits exclusifs de négociation pour les catégories qu'elle représentait (16). Ainsi, pour la première fois depuis la nationalisation (1947), elle se trouvait concurrencée par une organisation rivale, l'Union des mineurs démocratiques (UDM), enregistrée officiellement le 6 décembre 1985. Tout en revendiquant 30 000 adhérents, soit environ 21 % de mineurs, ce syndicat prétendait lui aussi à la représentativité nationale.

- D'autre part, le NCB refuse d'appliquer les procédures traditionnelles pour définir le statut de l'UDM dans le système de négociation. L'enjeu devient donc après la grève de savoir qui va négocier au niveau national (le choix des partenaires) et comment.

Le choix des partenaires

Dans les faits, la confrontation entre la direction des charbonnages et le syndicat de M. Scargill se polarise depuis bientôt deux ans sur les droits et la représentativité de l'UDM. Cette question soulève un problème juridique qui peut se résumer par deux interprétations diamétralement opposées sur le « droit » ou le « devoir » de négocier dans les charbonnages.

(14) Sur le déroulement des négociations et leur contenu, voir l'étude précitée et N. Burgi & J. Lueruz, « La grève des mineurs britanniques (mars 1984 — mars 1985) », Revue Française de Science politique, VOL. 36, n° 5, octobre 1986.

(15) Où l'on compte plus de 20 000 non grévistes. Les autres régions auxquelles nous faisons allusion ici sont le Sud du Derbyshire et Durham où existait une petite organisation dissidente de mineurs, la Colliery Trades and Allied Workers Association. Les 17 et 18 octobre 1985, ces régions votent en faveur d'une scission et se fondent, le 6 décembre 1985, dans une fédération unique, l'Union des mineurs démocratiques (UDM).

(16) Il existe quelques exceptions au principe du monopole de représentation de la NUM, mais elles sont tout à fait marginales. On signalera deux autres syndicats de métier dans les charbonnages, bénéficiant des mêmes droits pour les catégories qu'ils représentent. Celles-ci correspondent cependant à des groupes numériquement moins importants. Il s'agit du syndicat des porions et agents de sécurité NACODS qui comptait 15 848 adhérents au 31 décembre 1984 et du syndicat des ingénieurs et directeurs locaux BACM qui organisait 14 802 personnes à la même date (chiffres publiés dans le Rapport annuel du TUC).

- Selon la première interprétation, il existerait une obligation de négocier dans les charbonnages. En effet, les lois de nationalisation de 1946-1949 avaient imposé aux syndicats et à la direction de certaines entreprises publiques « d'entrer en » consultations ou de « rechercher » celles-ci en vue de forger des structures paritaires de conciliation et de consultation. Dans le cas des charbonnages, la loi invitait le NCB à conclure un accord avec les principales organisations représentant « des proportions substantielles de personnes » pour mettre sur pied un système « ordonné » de relations industrielles. Ce qui s'est fait et pratiqué de 1947 à 1984. Or il était prévu dès l'origine qu'un aménagement de ces structures exigerait un accord entre les partenaires. Par conséquent, le statut de l'UDM dans le système de négociation collective devait être négocié entre le NCB et la NUM.

- Cependant, la seconde interprétation, dominante dans la doctrine, considèrerait comme exceptionnelles les dispositions contenues dans les lois de nationalisation. Elles n'auraient pas force exécutoire et donc l'organisation de la négociation collective dans les entreprises publiques obéirait au régime général, c'est-à-dire au principe suivant lequel il n'y a pas de « droit » ni de « devoir » légaux de négocier en Grande-Bretagne. Cela signifie entre autres que la reconnaissance d'une organisation syndicale est de la seule responsabilité de l'employeur, cette reconnaissance conférant les droits à la négociation. Par conséquent, le statut de l'UDM dans le système de négociation collective aurait pu être *a priori* imposé par l'employeur sans qu'il soit nécessaire de le négocier.

En pratique, cette dernière interprétation laisse encore un certain nombre de questions en suspens. La reconnaissance et donc les droits exclusifs de représentation du nouveau syndicat ne sont pas forcément incompatibles avec le système de négociation interne aux charbonnages lorsqu'il s'agit de décider des modalités et conditions de travail des seuls membres de l'UDM. Mais qu'en est-il des accords nationaux concernant les mineurs, c'est-à-dire une même catégorie de salariés représentés par deux syndicats différents ? La NUM existe toujours. Même affaiblie, elle demeure un partenaire à part entière dans la négociation. Plus encore, elle représente la grande majorité des mineurs (80 %) et c'est elle qui dans le passé a conclu avec le NCB les accords nationaux. Ceux-ci ne disparaissent pas automatiquement avec la reconnaissance de l'UDM. Au contraire, à moins d'interdire le syndicalisme dans l'entreprise, leur existence impose de fait aux partenaires une obligation de négocier, soit pour les prolonger, soit pour les modifier.

Ainsi, quelle que soit l'interprétation choisie, le véritable enjeu dans la reformulation des règles de conciliation et de consultation sera de déterminer le poids de l'UDM à tous les niveaux de la négociation. Sur ce point, les positions du NCB et de la NUM sont totalement différentes.

La NUM s'appuie sur la première interprétation juridique exposée plus haut. Elle affirme son accord pour discuter avec le NCB d'un aménagement des procédures de conciliation et de consultation mais exige qu'une telle modification soit négociée dans le cadre traditionnel. En outre, elle s'oppose à la reconnais-

sance de l'UDM au niveau national. Elle se range tout au plus à la réalité en acceptant *de facto* sa représentativité dans les régions où elle est hégémonique. Son refus est surtout motivé par le contentieux issu de la grève entre les deux organisations et par le fait que l'UDM n'est pas implantée nationalement. Elle considère d'ailleurs cette dernière comme un syndicat « maison » encouragé par la direction des charbonnages (17).

Cette position affirmée depuis la fin de la grève reste cependant une position de principe sans grande efficacité face aux initiatives de M. MacGregor. Le dirigeant des houillères possède une marge de manœuvre importante du fait de la démobilisation des mineurs. Il se réclame évidemment de la seconde interprétation juridique dégagée ci-dessus.

Il s'en tient donc à un point de vue diamétralement opposé à celui de la NUM sur le choix des partenaires. Son objectif, et il le proclame à plusieurs reprises, est d'obtenir une reconnaissance de l'UDM comme un partenaire syndical au niveau national. Comme on vient de le voir, son problème est moins celui de trouver des justifications à cette reconnaissance que de contourner le poids de la NUM qui dispose du monopole de la représentation nationale. Aussi, tirant argument d'une situation juridique complexe et de l'existence inédite de deux syndicats prétendant à la représentation des mineurs, adopte-t-il une politique du fait accompli.

Il reconnaît d'abord l'UDM avant même qu'elle ne se dissocie de la NUM et contrairement aux habitudes négocie directement un accord de salaires avec les sections régionales dissidentes de la NUM. Cette évolution intervient dans le courant de l'automne et de l'hiver 1985. On espère alors une extension de l'implantation du nouveau syndicat. Mais cet espoir est vite déçu, malgré des pressions du NCB sur certains dirigeants régionaux de la NUM pour qu'ils passent à l'UDM. Comme on le verra plus loin au sujet des salaires, le NCB tend alors à favoriser l'UDM en accordant dans certains cas à ses membres une augmentation déniée aux autres mineurs.

Parallèlement, le NCB dénonce unilatéralement, le jour même de l'enregistrement officiel de l'UDM, le système traditionnel de conciliation et de consultation. Il n'en reconnaît plus les règles. Cela le dispense de prendre en compte l'argument de la NUM qui s'était proclamée favorable à un aménagement des procédures, mais dans le cadre traditionnel. La NUM fait appel au tribunal, mais celui-ci lui donne tort. Confirmant l'interprétation de la doctrine, le tribunal décide que la procédure en place ne relève pas de la loi mais simplement de l'accord entre les partenaires.

Ainsi, en quelques mois, le choix des partenaires ne se pose plus dans les mêmes termes. Le NCB ne s'est pas contenté de reconnaître l'UDM dans les régions où elle est majoritaire sans consulter la NUM. Il a aussi dénoncé unilatéralement le système traditionnel de

(17) Elle s'appuie pour cela sur le premier verdict du *Certification Officer*. Ce fonctionnaire doté d'un pouvoir réglementaire concernant notamment l'attribution de certificats d'indépendance aux syndicats, avait en effet commencé par enregistrer l'UDM en décembre 1985 comme un « syndicat non indépendant », avant de revenir sur son jugement quelques mois plus tard.

consultation et de conciliation et a obtenu un jugement du tribunal qui lui donnait raison. Cela ne le dispense pas de renégocier un nouveau système mais il se donne les moyens de le faire ultérieurement dans de meilleures conditions. La NUM sort un peu plus affaiblie de cette dernière expérience. Elle peut bien sûr continuer de refuser que l'UDM soit reconnue au niveau national, mais dans ce cas le NCB s'affirme prêt à poursuivre la négociation d'accords séparés.

Le choix des procédures

La procédure dénoncée par la direction des charbonnages avait été mise en place après la nationalisation de 1947. Elle formalisait une structure pyramidale de conciliation et de consultation comprenant, au niveau national, une Commission de négociation paritaire, trois commissions consultatives et un organisme d'arbitrage obligatoire. On retrouvait des institutions similaires au niveau des bassins (régions) et des puits. Les grandes orientations relatives aux salaires, à l'organisation du travail, aux conditions d'hygiène et de sécurité étaient négociées régulièrement au niveau national. Les conventions faisaient l'objet d'une publication annuelle et liaient mutuellement les parties. Au niveau des bassins et des puits, les instances correspondantes n'étaient compétentes que pour les questions locales ou individuelles. Ce système consacrait le poids des représentants nationaux des syndicats concernés, mais laissait une marge d'appréciation non négligeable aux représentants régionaux et locaux du patronat et des syndicats dans la gestion des problèmes quotidiens.

C'est ce système que dénonce M. MacGregor en décembre 1985. En février, il adresse à la NUM ses propositions pour une nouvelle structure. Elle maintient les trois niveaux (national, régional, puits) mais avec une représentation systématique de l'UDM. Si les deux organisations ne parviennent pas à s'entendre et concluent des accords différents, ceux-ci s'appliqueront au niveau local selon que l'un ou l'autre des syndicats y est majoritaire. En pratique, comme on le verra plus loin à propos des salaires, M. MacGregor propose ici l'institutionnalisation d'un double statut et d'une division entre les salariés lorsqu'il n'y a pas accord entre leurs syndicats. Il précise d'ailleurs que l'UDM doit être représentée dans toutes les structures de conciliation et de consultation.

Ce projet envisage également une réduction du pouvoir des syndicats et de leur information. Les informations diffusées dans les commissions de consultation (unique source officielle pour les syndicats) seront limitées dans leur objet, tandis que le nombre de commissions, leur composition, leur périodicité et leur compétence seront réduits. Cela est vrai au niveau national comme au niveau régional, mais la lettre du NCB précise que le nouvel édifice devra « refléter une organisation plus décentralisée ». Ensuite, le NCB se propose de remettre en cause les canaux traditionnels d'expression des salariés en ne rendant plus obligatoires les procédures de règlement des conflits individuels contrôlées traditionnellement par les syndicats. Tout salarié membre d'un syndicat minoritaire dans un puits pourra, en cas de litige, s'adresser directement à la direction sans passer par la procédure habituelle. De

plus, aux procédures de consultation s'adjoindrait un circuit parallèle de communication directe entre le patronat et les travailleurs, appuyé sur l'encadrement. Enfin, le contrôle syndical sur les licenciements est supprimé, les individus concernés devant s'adresser directement aux tribunaux.

On soulignera que les propositions de M. MacGregor rejoignent par certains aspects des transformations en cours dans d'autres secteurs de l'économie en Grande-Bretagne (parcellarisation de la négociation collective, levée des obstacles attachés au licenciement, nouvelles formes de communication directe, notamment). Ce système était encore en cours de négociation en septembre 1986 avec le nouveau dirigeant du NCB, M. Haslam. Quelle que soit la solution finalement adoptée, il ressort des « négociations sur la négociation » depuis la reprise du travail, et particulièrement du projet de M. MacGregor, une ferme volonté de réduire l'ensemble des prérogatives syndicales et sans doute aussi de faire éclater le mouvement syndical selon le vieux principe : diviser pour régner.

NÉGOCIATION SALARIALE, PLANIFICATION ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Le flou juridique et procédurier engendré par la reconnaissance de l'UDM, combiné avec la dénonciation unilatérale du système de conciliation, donnent un caractère particulier à la négociation nationale de l'après-grève. Ils laissent au NCB une marge de manœuvre qui ne se heurte à pratiquement aucune contrainte légale ou réglementaire, alors même que les mineurs sont démobilisés. Les négociations salariales sont très significatives à cet égard. Non seulement la NUM n'a pas obtenu satisfaction, mais la direction des charbonnages est parvenue à favoriser les mineurs non grévistes (adhérents pour la plupart au nouveau syndicat UDM) et à étendre le rôle des critères de productivité dans la définition de la rémunération effective des mineurs.

La négociation salariale

Depuis 1978, on négocie chaque année, en novembre, une augmentation (en %) du salaire de base national, laquelle se répercute sur les primes de productivité attribuées aux équipes de mineurs en fonction d'une norme de production négociée au niveau des puits (18). Ces négociations annuelles s'interrompent en 1983 lorsque la NUM rejette une offre de 5,2 % du NCB. Ce blocage, ajouté aux fermetures des puits annoncées par M. MacGregor, devait déboucher sur la longue grève de 1984-85. Aussi faudra-t-il attendre avril 1985 pour que les deux partenaires s'accordent sur cette augmentation de 5,2 %, c'est-à-dire quand le rapport de forces a changé, quand les

(18) Le salaire hebdomadaire d'un mineur comprend : un salaire de base, plusieurs indemnités (travail de nuit, sécurité, etc.) et une prime à la productivité. Le calcul de cette dernière fait intervenir plusieurs paramètres. Il dépend en particulier du niveau de la norme dont il faut atteindre au moins 75 %, et de la rentabilité des puits.

mineurs sont démobilisés par leur échec, quand la NUM a vu son pouvoir de pression diminuer.

A l'automne 1985, la reprise du cycle traditionnel est mise à l'ordre du jour et le 15 octobre les consultations commencent. Mais pour la première fois, deux négociations parallèles sont engagées. D'un côté, le NCB rencontre les régions dissidentes (qui formeront en décembre l'UDM) auxquelles il vient d'accorder des droits exclusifs de représentation régionale. De l'autre, il négocie avec la NUM. Une même proposition est faite par la direction des charbonnages dans les deux cas. Elle privilégie explicitement les primes de productivité (en jouant sur leur méthode de calcul) et donc l'alignement des salaires effectifs sur les résultats de chaque puits. La NUM s'y oppose en mettant au contraire l'accent sur l'unicité du niveau de rémunération. Elle exige une « augmentation substantielle » du salaire garanti quelle que soit la production du puits. Les régions dissidentes se montrent favorables à la proposition patronale.

A la reprise des consultations en novembre, la direction des charbonnages ajoute *une condition préalable à l'accord salarial*. Elle vient en effet de rendre public son nouveau plan pour l'entreprise, plan qui fixe un coût maximum de production de la tonne de charbon (38 Livres). Elle exige des syndicats qu'ils soutiennent « sans équivoque » ses objectifs. Il s'agit en fait de les contraindre à intégrer leurs demandes d'augmentations salariales dans des *critères de rentabilité des puits*. Et comme la rentabilité varie beaucoup d'un puits à l'autre, cela limite nécessairement le niveau du salaire de base national. Un taux trop élevé mettrait en péril la vie des puits les moins productifs. Le NCB réaffirme donc sa position de départ tout en obligeant les syndicats à se situer dans la logique des résultats de l'entreprise.

La NUM refuse ce préalable, tandis que les régions dissidentes acceptent. Elles concluent un accord salarial avec le NCB, comprenant une augmentation de 5,9 % pour tous les mineurs travaillant dans les puits qu'elles représentent. Ainsi, pour la première fois, des rémunérations différentes sont allouées à une même catégorie de salariés selon le syndicat qui les représente majoritairement.

La NUM est alors traversée par un débat interne qui la conduit, en décembre, à revoir sa position. Or lorsqu'elle rencontre la direction des charbonnages le 17 décembre 1985, M. MacGregor ajoute *une nouvelle condition* à la reprise des discussions. Il met en cause cette fois *le versement par l'employeur des cotisations de retraite des grévistes* correspondant à la période de leur arrêt de travail. Cette initiative revient à dénoncer unilatéralement un accord avec la NUM de 1975. L'enjeu est de taille. Pour les mineurs grévistes, cela représente un important manque à gagner sur leur future retraite et pour le NCB une économie estimée à 120 millions de Livres. Mais par-delà cet aspect strictement financier, l'initiative du NCB est interprétée par la NUM comme équivalent à une clause anti-grève. Le syndicat de M. Scargill rejette donc ce nouveau préalable. Il introduit un recours en justice en demandant que les deux questions (salaires et retraites) soient traitées séparément, conformément à la tradition. Il sera débouté à l'automne 1986.

Dans l'immédiat, la direction des charbonnages passe outre. Elle maintient sa position tout en laissant entendre qu'un accord est encore possible avec la NUM. Il comprendrait la même augmentation que dans l'accord passé avec l'UDM (avec un effet rétroactif au mois de novembre 1985), mais à condition que l'accord englobe à la fois la question des salaires et celle des retraites. Puis, le 1^{er} mai 1986, il retire son offre en précisant que tout nouvel accord n'aurait aucun effet rétroactif. Parallèlement, cédant aux pressions du syndicat dissident, il étend en janvier 1986 l'accord de novembre aux membres de l'UDM, et à eux seulement, travaillant dans certains puits représentés majoritairement par la NUM. Quelques mineurs lésés portent plainte avec l'appui de la NUM. Ils considèrent que cette discrimination les incite vivement, voire les contraint, à quitter leur syndicat pour rejoindre l'UDM. Fin mai 1986, le juge du tribunal du travail de Leicester leur donne raison en invoquant une loi de 1978 qui protège le droit individuel d'adhérer ou d'appartenir à un syndicat indépendant. Mais la cour d'appel casse ce jugement le 31 juillet 1986 en considérant, notamment, que les dispositions de la loi avaient été mal interprétées. Selon le juge, cette loi « ne crée pas un droit individuel d'appartenir au syndicat de son choix, mais seulement un droit d'appartenir à un syndicat indépendant » (19).

Finalement, le successeur de M. MacGregor, M. Haslam, décide (sans négocier avec la NUM), peu après son entrée en fonctions le 1^{er} septembre 1986, d'accorder à partir de cette date une augmentation générale de 5,9 % à tous les mineurs qui n'ont pas bénéficié de l'accord conclu avec l'UDM en novembre 1985. On revient donc à un salaire de base national unique pour tous les mineurs.

Au total, on peut résumer l'évolution de la situation du salaire de base d'avril 1985 à septembre 1986 de la manière suivante :

TABLEAU 1
Evolution en indice du salaire de base négocié (base 100, avril 1985)

	(1) Non grévistes dans puits maj. UDM	(2) Non grévistes dans puits maj. NUM	(3) Grévistes dans puits maj. UDM	(4) Grévistes dans puits maj. NUM
Accord avril 1985	100	100	100	100
Accord nov. 1985 (NCB/UDM)	105,9	100(*)	105,9	100
Décision NCB sept. 1986	105,9	105,9 (+1 an rétroactif)	105,9	105,9

(*) Avec quelques exceptions dont il a été question plus haut, notamment dans le Leicestershire.

(19) Voir la décision du tribunal de Leicester, *Fairbrother & Rigway v. National Coal Board*, Case Number 07777 / 86 & 07778 / 86 et Charles Leadbeater, « Court backs coal board on blocked pay rise », Financial Times, 1^{er} août 1986.

Ce tableau montre clairement l'évolution de la discrimination salariale entre les membres de l'UDM et ceux de la NUM, c'est-à-dire en fait entre les grévistes et les non-grévistes. Mais il souligne aussi l'enjeu des négociations salariales à l'automne 1986. On fera à ce propos trois remarques.

- En rétablissant un salaire de base national unique, la direction des charbonnages revient à la situation traditionnelle, mais sanctionne également les grévistes. En effet, en masse salariale annuelle, les non-grévistes (colonnes 1 et 2 du tableau) touchent le même salaire de base (105,9) pour la période de novembre 1985 à septembre 1986, tandis que les grévistes obtiennent une rémunération inférieure (100). Toutefois, rien ne permet de garantir que la discrimination selon l'appartenance syndicale ne se reproduira pas à l'avenir. Cela dépendra de l'issue des négociations en cours sur le nouveau système de conciliation et de consultation expliqué plus haut. On notera ici que tandis que l'UDM a plusieurs fois déclaré vouloir négocier séparément avec la direction des charbonnages, cette tentative d'un double système de négociation est également présente au sein du NCB(20).

- On remarquera également la faible évolution du salaire de base de juin 1985 à septembre 1986. Elle est inférieure au taux d'inflation et traduit la poursuite d'une baisse du pouvoir d'achat des mineurs. Ce point est essentiel dans la mesure où, d'une part, dans les puits les moins rentables les mineurs ne touchent guère plus que ce salaire de base et que, d'autre part, la direction des charbonnages est parvenue à étendre la part des critères de productivité dans la détermination de la rémunération effective des mineurs. Ce système favorise les mineurs des puits les plus productifs, concentrés essentiellement dans le Nottinghamshire, c'est-à-dire dans une région dominée par l'UDM. Il défavorise les mineurs travaillant dans les puits les moins productifs, ceux qui sont le plus rapidement appelés à être fermés et où la NUM est généralement majoritaire. On comprend donc que derrière des objectifs de rentabilité, la direction des charbonnages peut avoir la tentation de favoriser la base d'un syndicat qui lui est favorable et qui risque de devenir son interlocuteur principal dans l'avenir, la NUM perdant une partie de sa base sociale à travers la restructuration.

- Derrière ces négociations, les enjeux financiers sont considérables. En refusant d'accorder aux grévistes une augmentation rétroactive au mois de novembre 1985, M. Haslam tirait argument de la question des retraites (il attendait encore le jugement du tribunal au moment où il a décidé d'augmenter les mineurs). Selon lui, cette économie devait lui permettre de compenser la perte subie par le NCB avec le versement des cotisations de retraite aux grévistes. Mais la somme en jeu (120 millions de Livres pour les retraites) est de loin supérieure au montant que le NCB aurait dû verser en salaires s'il avait consenti à une rétroaction. La décision de pénaliser les grévistes garde donc un aspect symbolique, tandis que la remise en cause de l'acquis paraît, elle, déterminante.

Les enjeux financiers sont aussi très importants pour la NUM. Elle a perdu beaucoup d'argent avec la multiplication des procès pendant et après le conflit des

mineurs. Elle a fini par récupérer ses fonds qui avaient été bloqués au neuvième mois de la grève mais a aussi perdu des sommes dans ce processus-là. Enfin, la diminution du nombre de ses adhérents due à la réduction de la main-d'œuvre et à la formation de l'UDM contribue aussi à diminuer ses ressources. Or les cotisations sont calculées à partir du salaire de base des mineurs, dont on vient de voir qu'il évolue faiblement. Tous ces facteurs expliquent que la NUM frise aujourd'hui la banqueroute financière et étudie des projets de fusion avec d'autres syndicats, notamment celui des transports.

Une nouvelle planification

La redéfinition du système de conciliation et de consultation traduit, comme on vient de le voir, une volonté de mieux ajuster la politique sociale sur les résultats de l'entreprise. Or cette volonté correspond à un nouveau système de planification imposé par M. MacGregor en octobre 1985 avec son plan intitulé « Une nouvelle stratégie pour le charbon »(21).

Ce document, dont on a vu les implications salariales, innove surtout dans la technique de planification. Il rompt pour la première fois avec la tradition de planification indicative observée par le NCB depuis 1947.

Ambitionnant une réponse « flexible » aux impératifs du marché, il dénonce l'inutilité d'une planification fondée sur des objectifs de production à moyen terme et se prononce pour un plan quinquennal révisé tous les ans avec les directeurs régionaux. Autrement dit, on passe d'une planification dite par objectifs à une planification dite glissante. Elle énonce trois principes généraux de gestion de l'entreprise : liquider les capacités de production « désespérantes » ; maximiser la production des puits les plus rentables et enfin n'investir que là où les réserves sont potentiellement rentables (c'est-à-dire où les coûts de production sont inférieurs à 25,30 Livres la tonne). Ce changement de technique de planification a, du point de vue qui nous intéresse ici, au moins trois conséquences.

- Il renforce d'abord une tendance à la centralisation des décisions, dont les premiers signes spectaculaires avaient marqué l'arrivée de M. MacGregor en septembre 1983. En fixant pour chaque puits à 38 Livres par tonne le coût maximum de production, le plan réduit la marge de manœuvre des dirigeants régionaux dont la gestion est désormais soumise à des impératifs de rentabilité mesurables concrètement. Certes, on ne doit pas exagérer l'importance de cette marge de manœuvre dans l'ancien système. La décision de fermer un puits dans le passé appartenait toujours *in fine* à la direction centrale. Pourtant les dirigeants régionaux pouvaient toujours développer des arguments autres que le coût de production. Ils pouvaient

(20) Selon les dirigeants syndicaux chargés des relations industrielles que nous avons interrogés en septembre. M. Haslam aurait proposé lors des pré-négociations l'institutionnalisation d'une structure parallèle de représentation, en vertu de laquelle chaque accord signé par l'UDM ou par la NUM s'appliquerait au niveau du puits à l'ensemble des mineurs, selon que l'une ou l'autre organisation y est majoritaire.

(21) Joint Policy Advisory Committee, *New Strategy for Coal*, 11 octobre 1985.

par exemple modifier ou reculer la décision de Londres en invoquant des motifs sociaux, après s'être parfois laissés convaincre eux-mêmes par les syndicats.

- Il tranche ensuite le débat qui avait dominé la grève de 1984-1985 sur les critères de fermeture des puits. Le NCB et la NUM s'étaient à l'époque heurtés sur les critères de définition d'un puits « non économique ». Dorénavant, le seul critère retenu est celui du coût de production. Et si le document n'évoque pas explicitement le nombre de puits à fermer, les observateurs estiment généralement qu'une cinquantaine (sur 131) le seront d'ici peu.

- Enfin, en cherchant à ne conserver que les puits les plus rentables, ce nouveau plan laisse entrevoir un avenir des plus sombres pour la production britannique de charbon. Une étude récemment publiée par la London Business School(22) se montre très pessimiste sur ses perspectives. Elle conclut que si le ratio entre le prix du charbon et celui du pétrole ne se transformait pas, les charbonnages britanniques risqueraient de disparaître à l'horizon 2000. Dans son hypothèse la plus défavorable qui envisage un coût de production de la tonne de charbon ne dépassant pas 30 Livres, cette étude prévoit le maintien de l'extraction dans seulement quelques « super-puits » avec une main-d'œuvre réduite de son niveau actuel d'environ 130 000 mineurs à 30 000. La Grande-Bretagne ne produirait alors plus que le quart de ses capacités actuelles.

On comprend dans ces conditions l'articulation entre les objectifs de la direction des charbonnages dans la redéfinition du système de négociation et les nouvelles contraintes introduites par ces techniques de planification. Ces dernières réduisent en effet la marge du négociable tant au niveau national qu'aux niveaux régional et local, et nécessitent donc une réduction des prérogatives syndicales en matière d'emploi, de salaires et de conditions de travail.

L'organisation du travail

La nouvelle technique de gestion de l'entreprise impose et encourage des modifications de l'organisation du travail qui anticipent sur les résultats des négociations en cours. On citera ici trois exemples significatifs.

On cherche à *modifier les règles de détermination de la prime de productivité* des mineurs de fond. Une nouvelle méthode a été expérimentée à Doncaster et le NCB, selon un document interne, voudrait l'introduire progressivement dans tous les puits. Une consultation des directeurs régionaux a eu lieu en ce sens. On peut schématiser cette transformation de la manière suivante. Dans le passé, le niveau de la prime individuelle était établi sur la base des résultats globaux du puits et d'une norme négociée. Dorénavant, elle serait calculée en fonction de normes différentes selon les postes et les lieux de travail dans un même puits. Cette réforme accuserait les inégalités salariales dans un même puits : inégalités d'une équipe à l'autre, entre le jour et le fond et, au fond, entre les mineurs à la taille et les autres.

D'après un document du NCB diffusé aux directeurs locaux, intitulé « *Améliorer la productivité à travers les*

hommes »(23), document fondé sur des voyages d'études aux États-Unis, on envisagerait une *redéfinition du rôle de l'agent de sécurité*. Avec l'introduction de nouvelles technologies (informatisation des contrôles de sécurité), on réduirait son rôle à des tâches disciplinaires. Il deviendrait un coordinateur d'équipes ayant pour fonction principale de stimuler un comportement compétitif entre son groupe et les autres.

Enfin, de source syndicale et à partir des recommandations d'experts du NCB revenant des États-Unis(24), on entrevoit d'autres réformes quant à *l'aménagement du temps de travail et au système de classifications*, dont quelques-unes visent la *privatisation de certaines tâches*. Le NCB étudierait un allongement de la durée des équipes (actuellement trois équipes par jour, 5 jours par semaine), le maintien de l'extraction le week-end (réservé habituellement à l'entretien des puits) et une révision du système de classifications par simplification de la nomenclature des postes. Il préparerait la privatisation de certaines tâches en faisant appel à des entreprises extérieures pour, par exemple, l'entretien et l'étagage des galeries.

*
* *

Nous avons vu comment la direction des charbonnages britanniques a dénoncé le système paritaire de négociation en place depuis 1947, initiative qui a certes tiré parti d'un rapport de forces défavorable à la NUM, mais qui correspond surtout à une modification en profondeur des méthodes de gestion des charbonnages. Le nouveau système actuellement négocié marque, quelle que soit la solution choisie, un tournant historique dans cette industrie. Il se solde, au moins, par une relativisation du pouvoir négociateur de la NUM, par la reconnaissance d'une nouvelle organisation syndicale modérée dont la base est concentrée dans les puits les plus rentables et par une remise en cause du monopole syndical de représentation des salariés. D'autres canaux d'expression (via l'encadrement) sont mis en place, renvoyant au tribunal le soin de traiter les litiges.

Ainsi, d'un système de consultation et de conciliation fondé sur la libre entente des partenaires, système protégé par une tradition de respect des engagements mutuels et par une relative abstention de l'État, on passe à un système limité dans ses prérogatives par une intervention croissante du juge et de la loi. Ce mouvement n'est pas propre aux charbonnages ; il correspond à une évolution d'ensemble à l'œuvre en Grande-Bretagne depuis le début des années quatre-vingt. La grève des mineurs et ses suites ont certainement joué dans cette évolution un rôle de test et d'accélérateur ; elles ont constitué un véritable banc d'essai pour les lois de 1980, 1982 et 1984 sur les relations industrielles et l'emploi.

(22) Bill Robinson, *The Coal Industry After OPEC III*, Londres, London Business School, 1986.

(23) Révélé au public par l'hebdomadaire *New Statesman* (16 mai 1986).

(24) Voir par exemple D. Hotchkiss et K.J. Otter (du puits de Markham, région du North Derbyshire), *A report on the visited U.S.A. Coal Mines*, janvier 1985.

L'État s'ingère de plus en plus directement dans les relations industrielles. D'une part, la loi réglemente davantage l'action industrielle, les droits des travailleurs et l'action syndicale ; d'autre part, elle tend à déréglementer la protection sociale et à relativiser la négociation collective par le renvoi des relations industrielles au droit commun. C'est dans cette perspective que l'on peut restituer les évolutions constatées dans les charbonnages.

- On constate d'abord deux changements concernant l'action syndicale traditionnelle. D'une part, les lois adoptées sous les gouvernements de Mme Thatcher réduisent les possibilités de recours à l'action syndicale en imposant de sérieuses limites aux possibilités de conflits du travail et en engageant la responsabilité civile ou pénale des syndicats et des militants dans toute une série de cas. Ce qui a un effet dissuasif et limite les capacités de mobilisation des syndicats dans un contexte général de crise (25). D'autre part, on assiste à de multiples initiatives patronales et gouvernementales de dénonciation des engagements mutuels au nom de la rentabilité des entreprises, de la restructuration nécessaire des industries ou des contraintes de l'innovation technologique. Ces deux changements contribuent à la réduction des capacités de négociation des syndicats. Il est en effet plus difficile d'influencer les choix patronaux, tandis que les employeurs utilisent pleinement leurs prérogatives. Ils réduisent le champ de la négociation et parcellarisent celle-ci au détriment des instances nationales qui perdent de leur pouvoir. Cette évolution est manifeste dans les charbonnages où elle prend valeur de symbole au vu de ce que la NUM et les mineurs représentent dans la culture ouvrière britannique.

- Parallèlement à la restriction de l'action syndicale traditionnelle fondée sur le couple conflit / négociation, on note une volonté du patronat et de l'État de favoriser un syndicalisme dit « responsable », c'est-à-dire un syndicalisme qui accepte un contrôle juridique croissant de son action et fait le moins possible obstacle aux conséquences de l'innovation technologique. L'UDM en est un prototype mais on retrouve ce genre d'organisations dans un courant du TUC dont le très important syndicat des électriciens est un des chefs de file. Dans le cas des charbonnages, c'est vers un tel syndicalisme que l'on s'acheminerait.

En effet, deux solutions sont pour l'instant envisageables. La première serait la réunification de la NUM et de l'UDM, actuellement à l'ordre du jour. La seconde serait une fusion avec un autre syndicat.

La possibilité d'une réunification de la NUM et de l'UDM n'est pas à exclure même si elle se heurte à d'importants obstacles. Ceux-ci tiennent essentiellement à la personnalité de M. Scargill et au fait qu'il occupe en principe une fonction de président à vie du syndicat. Or celui-ci refuse de siéger à la même table que des « jaunes » ou des briseurs de grève. En outre, comme nous le disait dans une formule très ramassée John Lloyd (26), M. Scargill peut être considéré comme la condition d'existence de l'UDM. Nombreux sont les mineurs, grévistes ou non-grévistes, qui sont en désaccord avec la manière dont il a conduit la grève, c'est-à-dire sans la préparer, sans l'organiser et surtout sans consulter sa base. Les mineurs sont comme on dit en Grande-Bretagne très « constitution-

nalistes », très attachés aux questions formelles. Parmi ceux dont la loyauté envers la NUM n'a pas suffi à les dissuader de rejoindre l'UDM, de fortes résistances peuvent apparaître en cas de réunification des deux syndicats.

Il reste qu'en dernière analyse l'UDM n'a pas obtenu concrètement des avantages foudroyants par rapport à la NUM et l'on compte déjà quelques revirements parmi ses membres qui, dans le Nottinghamshire notamment, ont fini par réintégrer la NUM. Le syndicat dissident n'a pas non plus réussi à s'étendre, contrairement à certaines attentes. Il reste donc fragile, alors même qu'un courant non négligeable au sein de la NUM, appuyé par les partis travailliste et communiste, travaille activement dans le sens de la réunification. Du côté de la direction de l'entreprise, cette perspective semble séduire certains, tant il est difficile de gérer un double statut du mineur qui serait fonction de l'appartenance syndicale.

La seconde éventualité que nous avons déjà évoquée plus haut serait une fusion avec un autre syndicat ou la création d'une fédération de syndicats dans le secteur de l'énergie. Sans qu'il soit encore possible d'en dire plus, on peut penser que cette solution s'accompagnerait aussi de transformations dans l'orientation et dans la stratégie de la NUM.

Dans l'un ou l'autre cas, les éventualités envisagées passent par de sérieuses concessions de la part de M. Scargill. Comme tendent à le montrer tous les développements postérieurs à la grève, elles annoncent dans le même temps la mort d'un certain type de syndicalisme, un syndicalisme de défense des acquis. On pourrait évidemment rajouter une autre possibilité aux deux précédentes. M. Scargill n'a-t-il pas proclamé lui-même un jour que s'il ne devait rester qu'un seul mineur, il serait celui-là ? A défaut d'innover sa stratégie ou d'inventer d'autres solutions, le dirigeant de la NUM pourrait bien à terme se retrouver isolé et peut-être aussi, si on le laissait faire, isoler son organisation elle-même.

- Dans de nombreuses grandes entreprises, la tendance du milieu des années quatre-vingt semble aller dans le sens de l'éclatement du collectif de travail et de la communication directe avec les salariés. On différencie de plus en plus les travailleurs précaires employés par les sous-traitants et un « noyau » de salariés dont on cultive la loyauté. On systématisé les techniques de communication par l'intermédiaire de la hiérarchie en dehors des circuits syndicaux et par les cercles de qualité. On individualise les rémunérations en fonction du mérite(27). Autant d'éléments qui

(25) « La désyndicalisation en Grande-Bretagne » op. cit.

(26) Très actif durant la grève des mineurs, auteur, notamment, en collaboration avec Martin Adley d'un livre remarquable sur la signification de la grève : *The miners' strike 1984-85, Loss without limit*, Londres, Routledge & Kegan Paul, 1986.

(27) Sur le développement de la communication directe, voir Incomes Data Service (IDS) Study N° 313, juillet 1984, *Employee Communication*. Voir aussi sur l'ensemble de ces problèmes : *Flexibility at work*, IDS Study n° 360, avril 1986 ; J. Atkinson, « Manning for Uncertainty : Some Emerging UK Work Patterns », Brighton, Institute of Manpower Studies, Université de Sussex, 1984 ; K. Morgan et A. Sayer, « A 'modern' industry in a 'mature' region : the remaking of management-labour relations », *International Journal of Urban Regional Research*, Vol. 9, N° 3 septembre 1985. Voir aussi les publications du *British Journal of Industrial Relations*.

remettent en cause, comme on l'a vu dans les charbonnages, le monopole syndical de représentation.

● On assiste depuis quelques années à un recours accru aux tribunaux que le poids grandissant de la législation ou de la Common Law, c'est-à-dire du droit jurisprudentiel, sur les relations industrielles ne fait qu'encourager. Une recherche sur les conflits du travail a récemment montré à propos des licenciements que ce recours traduisait « *une tendance sous-jacente à la juridicisation des conflits individuels ; des thèmes qui relevaient jadis des seules prérogatives patronales ou qui étaient laissés à l'appréciation de la négociation collective, sont maintenant réglés directement par le droit* »(28). C'est dans ce contexte que l'on doit situer les propositions du NCB de suppression du contrôle syndical sur les licenciements ou de réforme du règlement des conflits individuels.

● En fait, avec cette intervention croissante de l'État et du droit dans les relations industrielles, on aboutit depuis quelques années à un changement radical du paysage social britannique. Le juriste et sociologue Roy Lewis, qui vient de publier un livre fondamental sur l'évolution du droit du travail en Grande-Bretagne, résume la nouvelle situation de la manière suivante :

« Il s'agit de libérer l'employeur des contraintes d'un pouvoir syndical considéré par les libéraux comme responsable de l'inflation, des grèves, de l'inefficacité économique et du chômage ; et de libérer le salarié individuel en neutralisant la prétendue menace des syndicats sur les libertés personnelles. Derrière cette législation, on rêve d'une négociation individualisée, déterminée par le libre jeu des forces du marché et débarrassée de la distorsion introduite par le pouvoir syndical. Toutefois, les réalités politiques et économiques ne permettent pas dans la pratique de tout soumettre à la logique du marché. Si certaines dispositions de la législation des années quatre-vingt peuvent être utilisées pour désyndicaliser la force de travail, leur objet central n'est pas d'éliminer les syndicats ; il s'agit plutôt de les soumettre à un réseau complexe de responsabilités légales. Et ces dernières fournissent, comme c'était leur intention de départ, un puissant stimulant à la juridicisation des conflits collectifs et, indirectement, de l'ensemble du processus de négociation collective(29). »

(28) voir B. Hepple, « *Individual Labour Law* », in G. Bain (ed), *Industrial Relations in Britain*, Oxford, Blackwell, 1983, pp. 393-418.

(29) « *The role of Law in Employment Relations* », in R. Lewis (ed), *Labour Law in Britain*, op. cit., p. 31.