

L'alliance entre chercheurs et *community organizations* : entre enquête et stratégie de publicisation et mobilisation

Hélène Balazard (CEREMA, ENTPE) helene.balazard@cerema.fr

Cette communication n'est pas un article scientifique.

Des initiatives cherchent à accompagner, à dynamiser, à aider à organiser ceux qui ne se mobilisent pas spontanément contre les injustices vécues. Les méthodes du *community organizing* en font partie. Elles visent l'émergence de collectifs intermédiaires entre l'individu d'un côté et l'État et le marché¹ de l'autre. Soutenus par des organisateurs (*community organizers*), les habitants façonnent leur propre agenda politique et demandent des comptes aux élites économiques et politiques du territoire sur lequel ils s'organisent afin d'obtenir des améliorations concrètes de leurs conditions de vie. *London Citizens*, créé en 1996, et l'Alliance citoyenne de l'agglomération grenobloise, fondée en 2012 sont des organisations construites sur le modèle du *community organizing*. Elles rassemblent des écoles, des églises, des mosquées, des syndicats, des universités, des associations et tous types de collectifs souhaitant œuvrer ensemble pour le bien commun. Ce « bien commun » se définit en continu grâce à de nombreuses occasions de rencontres et d'échanges où les participants partagent leurs envies, colères et intérêts. Des campagnes citoyennes sont ensuite menées sur les sujets identifiés par les participants. L'Alliance Citoyenne de Grenoble parle des quatre marches du pouvoir pour décrire le processus de chacune de ses campagnes². Elle distingue ainsi l'organisation, la demande concrète, l'action directe non violente et la négociation même si dans les faits ces étapes ne sont pas si linéaires. Durant les deux premières étapes, il s'agit de mobiliser et de reconnaître son pouvoir et d'analyser les rapports de force existants afin de construire une revendication qui puisse aboutir. Une enquête impliquant les membres et des alliés de circonstance prépare la construction de la revendication et l'identification de l'adversaire. Comme d'autres mobilisations citoyennes, le *community organizing* utilise une ressource rarement mobilisée par la société civile : les chercheurs et étudiants. En créant des partenariats avec des universités, il est possible de mener, « à moindre coût » et en élargissant la base de la mobilisation, des enquêtes fines sur les relations de pouvoirs existantes, les vulnérabilités et les points potentiels de levier afin d'élaborer une solution à des problèmes rencontrés. En retour cette relation est « donnant-donnant » car elle permet d'alimenter et de rendre visibles les travaux des étudiants et chercheurs. Grâce à l'enquête, le groupe initial recrute de nouveaux alliés, dont, par exemple, des centres de recherche qui soutiendront dans le futur les nouvelles enquêtes et demandes élaborées par l'alliance des étudiants.

Dans le cas de la campagne pour un revenu décent menée par *London Citizens*,

1 Ensemble de firmes, centres de décision autonome, liées entre elles par un réseau d'échanges ainsi que des transactions monétaires nécessaires aux échanges économiques (source : <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/>)

2 <http://www.alliancecitoyenne-38.fr/les-methodes/les-outils/>

la production d'étude par des tiers va constituer un instrument clé de cette enquête. Elle va permettre de mobiliser directement différents acteurs qui pourront participer à des actions collectives pour faire aboutir la campagne.

L'enquête de la campagne pour un revenu décent

L'alliance avec la recherche comme légitimité scientifique d'une campagne

En 1999, pour la première fois de son histoire, l'Angleterre se dote d'un salaire minimum national. Il est déterminé par le marché et non par les besoins d'un être humain pour reproduire sa force de travail. La « *Low Pay Commission* » qui fixe ce revenu doit « faire attention aux effets sur l'économie et sur la compétitivité du Royaume Uni »³. Ce revenu est relativement plus faible à Londres où le coût de la vie est plus élevé que dans le reste du pays. La capitale anglaise est devenue un des principaux centres financiers mondiaux et le siège de nombreuses multinationales. Saskia Sassen observe dans cette « ville globale » une augmentation sévère des inégalités⁴, due aux nouvelles structurations du marché du travail. La croissance des emplois à haut revenu (finance, conseil, direction) entraîne celle des emplois à très bas salaire (sécurité, propreté, hôtellerie)⁵.

Début 2001, une membre de London Citizens contacte une ancienne collaboratrice⁶, Deborah Littman du département de recherche de *UNISON*, puissant syndicat de la fonction publique⁷. Accompagnée d'un organisateur et de deux autres membres (des « leaders ») de *London Citizens*, ils lui demandent d'envisager que *UNISON* s'allie à la campagne naissante. Ce syndicat s'était battu pour l'instauration du salaire minimum qu'il aurait voulu être un « *Living Wage* ». De plus, Deborah Littman connaissait bien la campagne américaine. Elle accepte et réussit à obtenir un financement de *UNISON* pour commander au *Family Budget Unit* basé à l'université de York le calcul du « *London Living Wage* ». Cette structure avait calculé le chiffre utilisé par le syndicat lors de la campagne nationale pour un salaire minimum qui précéda son instauration en 1999. Il fallait donc actualiser le montant pour Londres. Ce premier rapport autour de la campagne pour un *Living Wage* s'intitule « *Low Cost But Acceptable. A minimum income standard for households with children in London's East End* »⁸. Il utilise la méthode appelée « *budget standard* » pour calculer

³ Wills Jane, 2009, « The Living Wage », *Soundings*, n°42, p. 33-46.

⁴ Sassen Saskia, 2001, *The Global City: New York, London, Tokyo*, 2 éd. Princeton University Press.

⁵ Wills Jane et al., 2009, *Global Cities at Work: New Migrant Divisions of Labour*, London, Pluto Press.

⁶ Elles avaient collaboré dans le cadre du précédent emploi de Catherine Howarth au *New Policy Institute* où elle travaillait sur la pauvreté et l'exclusion sociale.

⁷ *UNISON* est le plus grand syndicat du secteur public du Royaume-Uni et d'Europe avec plus de 1.3 millions de membres. Ses membres sont soit employés directement par la fonction publique soit part des sous-traitants. En 2010, elle enregistre 375 nouveaux membres par jour. (Cf. <http://www.unison.org.uk/about/about.asp> accédé le 01/02/2011).

⁸ « Salaire bas mais acceptable. Un revenu standard minimal pour des foyers avec enfants de l'Est

le revenu nécessaire à une famille pour se loger, se nourrir, fournir une éducation convenable aux enfants ainsi que payer les impôts et l'assurance maladie. Avec l'aide de *London Citizens*, deux groupes de discussions regroupant des familles de l'*East End* aux revenus modestes ont été organisés. Ce fut l'occasion pour *London Citizens* de commencer à mobiliser ses membres autour de ce sujet.

Ce premier rapport fut publié en avril 2001. *TELCO* profita⁹ de l'occasion pour lancer officiellement la campagne pour un revenu décent en réunissant 800 personnes dans un des halls historiques de l'*East End*¹⁰. L'existence d'une étude issue du monde universitaire lui permettait de légitimer cette campagne. La « science » produit en effet « un ordre cognitif et moral, qui apparaît extérieur aux acteurs » et qui contribue ainsi à rendre un « problème public »¹¹.

La première étude autour de la campagne pour un « *Living Wage* » fut donc un instrument de publicisation. Elle permit notamment d'entamer un processus de communication et de coopération autour de la campagne. Le syndicat *UNISON* et le *Family Budget Unit* deviennent ainsi des partenaires de *London Citizens* et les membres de l'organisation commencent à se mobiliser à travers les premières enquêtes et cette assemblée. Cette première étude permet également de fixer ce fameux revenu décent (£ 6,30 au lieu de £ 3,70 pour le revenu minimum). Cela permet de formuler correctement la revendication, étape nécessaire avant de pouvoir passer plus largement encore à l'action.

L'enquête comme outil de mobilisation

Cette assemblée de lancement en avril 2001 coïncide avec l'entrée en scène d'une importante actrice de la campagne, Jane Wills, une géographe spécialiste du syndicalisme au Royaume-Uni. Travaillant à la *Queen Mary University* qui est basée dans l'Est de Londres non loin du lieu de la future assemblée, elle contacte *London Citizens* aussitôt après avoir entendu parler de la campagne. Sa collaboration est rapidement scellée par la réalisation d'un deuxième rapport, publié en septembre 2001, intitulé « *Mapping Low Pay in East London* »¹². Depuis, ses recherches ont été en grande partie guidées par son implication dans *London Citizens*. Le département de Géographie est même devenu membre de l'organisation et héberge depuis septembre 2010 le premier master en *community organizing* du pays.

Toujours financée par *UNISON* et avec le partenariat du *Family Budget Unit*, Jane Wills coordonne donc cette deuxième étude. Elle a pour but d'identifier les personnes étant payées en dessous du *Living Wage* calculé par le précédent rapport et se place dans une perspective de recherche-action. La couverture du rapport stipule d'ailleurs

londonien ».

9 “So we were able to give to this launch a sort of status because of the academic research that we’ve done.” (Catherine Howarth 31.08.09)

10 L'*East End* (l'Est de Londres) a été le théâtre de nombreuses grèves, émeutes et assemblées d'ouvriers et de femmes s'organisant pour lutter pour leurs droits depuis la fin du 18^{ème} siècle. Neil Jameson aime situer l'action de *TELCO* dans la continuité de l'histoire politique et sociale de ce quartier populaire et raviver la tradition des assemblées (Jameson, 2010).

11 Gusfield Joseph, 2008, *La culture des problèmes publics : L'alcool au volant : la production d'un ordre symbolique*, Economica.

12 « Cartographie des bas salaires dans l'Est de Londres »

qu'il est réalisé dans le cadre de la campagne de *London Citizens*. Un des objectifs de la réalisation de cette étude est de mobiliser ces employés au bas salaire. La mobilisation des premiers chercheurs a donc, en partie, pour but celle des travailleurs précaires. Ils pourront ainsi témoigner afin de mieux publiciser la campagne et être mobilisés pour les futures négociations avec les employeurs.

« *Pour nous, il s'agissait d'organiser les travailleurs. Trouver quelles sont leurs histoires, ce qu'il se passe*¹³ » (Deborah Littman, entretien du 27.08.09).

Cette étude permet de créer et localiser une nouvelle catégorie d'action sociale : « les travailleurs au bas salaire ». Ce sont les employés dont le salaire est inférieur au « *Living Wage* ». La définition de cette catégorie est déterminée par les besoins de la campagne, la vérité ne se révélant qu'à « la lueur de son efficacité dans le contexte des situations »¹⁴. Ainsi, l'identification des travailleurs précaires n'a lieu que dans des secteurs clés où, pour des raisons éthiques et budgétaires, il était plus vraisemblable que la campagne aboutisse rapidement.

« *On a décidé de choisir des cas des secteurs public et privé représentant des cibles stratégiques. Ce n'était pas un terrain aléatoire. Le secteur public parce que c'est dans son devoir de se préoccuper de la santé et du bien-être de la population ou de réduire la pauvreté. On a aussi choisi un cas du secteur privé à Canary Wharf parce c'est un investissement public qui a permis à ce quartier financier d'être un succès avec l'implantation de plusieurs sièges de multinationales. On savait qu'elles auraient de quoi payer*¹⁵ » (Jane Wills, entretien du 15.09.09).

En effet, *London Citizens* doit maintenir un espoir constant pour fidéliser ses membres. Plus l'organisation remporte des gains, plus les personnes se mobiliseront et resteront mobilisées. Elle doit également fournir, annuellement, des preuves tangibles de son action bénéfique aux fonds caritatifs qui la financent. Des campagnes comme celle pour un revenu décent sont ainsi très utiles car ses résultats sont facilement quantifiables (le nombre de bénéficiaires et le montant de l'augmentation). Mais le contrôle annuel impose des gains rapides et réguliers. Par ailleurs, les employés du secteur public sont de potentiels futurs membres pour *UNISON* qui finance ce rapport.

L'étude comme dispositif d'inter-objectivation, la mobilisation des enquêteurs et enquêtés

Cette deuxième étude instrumentée par les besoins de la campagne permet également de mobiliser les travailleurs pauvres, les enquêteurs ainsi que le public de l'organisation en provoquant « des points de rencontre et de coopération entre des personnes appartenant à des groupes sociaux différents »¹⁶.

¹³ “*The action for us is about organising workers. Finding out what are their stories, what’s going on.*”

¹⁴ Dewey John, 1967, *Logique : la théorie de l'enquête*, Paris, Presses universitaires de France.

¹⁵ “*We decided to take public and private sector case studies which could be strategic targets. It was not random field work. The public sector was chosen because its duty is to preserve the health of the population or to foster well being or to tackle poverty. (...) And we also picked private sector cases at Canary Wharf because there was major public investment to make that site a success and there were a lot of big corporate headquarters, and we knew they could pay for it.*”

¹⁶ Zask Joëlle, 2005, « L'enquête sociale comme inter-objectivation », *La croyance et l'enquête : Aux sources du*

Cette « inter-objectivation » est le fruit d'un travail de terrain reprenant les méthodes du *community organizing*.

« Il ne s'agissait pas simplement de préparer des données chiffrées, en fait il s'agissait également de préparer les gens. Cela impliquait des « one to one », de parler à des communautés, de développer des relations. Ça a forcé les gens à sortir et à parler à des travailleurs et à se rendre compte de ce qu'ils gagnaient vraiment et on en a ressorti des histoires qui ont rendu les gens en colère¹⁷ » (Catherine Howarth, entretien du 31.08.09).

L'enquête de terrain est conduite par 19 personnes, des étudiants de la *Queen Mary University* comme des membres des communautés de *London Citizens*. Ils arpentent de nuit les couloirs des hôpitaux, des métros et des banques afin de rencontrer des travailleurs sans passer par le canal des employeurs. Les enquêteurs nouent des relations une à une tout en recueillant des données quant aux conditions de travail des employés. Cela permet d'aller au-delà de la simple création d'une nouvelle catégorie sociale. Il s'agit de faire en sorte que les individus prennent conscience de cette spécificité de leur condition et réagissent. Lors du lancement de la campagne en avril 2001¹⁸, des travailleurs précaires ont déjà été identifiés et peuvent venir témoigner sur scène. En retour, les enquêteurs vont se mobiliser au delà de leur travail de terrain, en participant aux réunions sur la stratégie de la campagne et aux diverses actions collectives en direction des employeurs. La rédaction de ce rapport a permis de publiciser cette précarité et a contribué à créer un mouvement de solidarité autour de cette cause.

Au final, la production de cette étude a été vécue comme un dispositif d' « inter-objectivation » par les différents acteurs concernés. D'une part, en associant les enquêtés à un processus de découverte, l'étude leur permet de reconnaître « leurs conditions de vie d'une manière qui leur apporte plus de liberté et d'opportunités d'action ». D'autre part, une telle enquête conduit les enquêteurs à « assumer la responsabilité des effets qu'ils produisent en faisant irruption dans la vie d'étrangers »¹⁹.

« Nos recherches font ressortir des problèmes d'ordre moral. Il y a une sorte de devoir de s'y attaquer²⁰ » (Jane Wills, entretien du 15.09.09)

La recherche pour adapter la stratégie des campagnes aux évolutions de la société

Environ 100 employés ont été interrogés pour cette deuxième étude. Tous étaient employés par des sous-traitants. Jane Wills décide alors de se spécialiser dans

pragmatisme, Raisons pratiques, B. Karsenti et L. Quééré éd., EHESS.

17 “It wasn't just to prepare the figures, it was to prepare the people as well actually. It involved one to one, it involved talking to communities, it involved relationship development. (...) It forced people to go out and talk to workers and find out what they were really earning and we got stories out and it made people feel angry.”

18 Le rapport final fut ensuite publié en septembre 2001, soit 5 mois après la publication de la première étude et le lancement de la campagne.

¹⁹ *Ibid.*

20 “Our findings raise moral issue. There is a sort of duty almost to respond.”

l'économie de la sous-traitance. Elle découvre que tous les effectifs de sous-traitance en nettoyage, restauration et sécurité sont payés entre le salaire minimum et le salaire décent à Londres. La majorité des techniciens de surfaces interrogés travaillent d'ailleurs pour la même multinationale de nettoyage. Ce lien entre ces employés des hôpitaux, des banques, des universités et des transports en commun n'avait jamais été fait auparavant. La méthode syndicale d'organisation au sein d'une unité de travail est mise à mal par cet interlocuteur qui n'est pas le client final du travail effectué. Ces résultats vont guider le futur de la campagne qui va, dans un premier temps, se focaliser sur les grandes multinationales de la sous-traitance et les entreprises clientes.

Jane Wills remarque également que la plupart des citoyens concernés par la précarité au travail sont des immigrés. Elle souhaite alors approfondir ce constat. Une troisième étude intitulée "*Making The City Work : Low Paid Employment in London*²¹" est alors conduite et publiée en 2005. Soutenue par un programme national de recherche ainsi que par la mairie de Londres qui vient d'adhérer à la campagne, cette recherche est plus approfondie et scientifiquement légitime que la précédente. Toujours ancrée dans un processus de recherche-action, les 341 entretiens réalisés commencent systématiquement par la présentation de la campagne. Il en ressort que 90 % des employés précaires interrogés de manière aléatoire sont des migrants et 50% ont immigré dans les cinq dernières années. C'est ainsi que fut soulignée la prédominance d'immigrés, souvent illégaux, dans les secteurs les plus précaires du marché du travail londonien. Cette troisième étude a abouti au lancement d'une autre campagne, complémentaire à celle du *Living Wage*, intitulée « *Strangers into Citizens*²² ». Elle vise à demander au gouvernement une régularisation des travailleurs immigrés illégaux.

Ce processus de recherche-action a donc bénéficié à l'organisation et ce à plusieurs titres. En utilisant comme méthodologie le *community organizing*, il a permis de mobiliser les membres de l'organisation et les travailleurs précaires. De nouvelles alliances avec des syndicats et universités furent scellées. Les études produites ont également justifié et publicisé la campagne en l'inscrivant dans une rationalité à la fois scientifique, car produite en université, et humaniste, car illustrée par des témoignages. La campagne fut également précisée par l'identification du montant du salaire décent et des cibles, les multinationales de la sous-traitance. Cette recherche a également permis de révéler d'autres problèmes liés à cette campagne, qu'il était pertinent de traiter en parallèle. Enfin, la production d'études et l'enrôlement de chercheurs va permettre la documentation de la campagne et l'archivage des actions de l'organisation. En un sens, la production d'études sur les travailleurs précaires fut le pivot des débuts de la campagne pour un *Living Wage*.

« *Je n'ai jamais vraiment senti de séparation entre la production des rapports de recherche et la campagne*²³. »

On peut d'ailleurs se demander si les employés de *London Citizens* n'ont pas instrumentalisé dès le départ la production d'études afin de mobiliser des chercheurs et étudiants autour de l'organisation de la campagne. Lors d'une autre campagne pour la construction de logements abordables, ce fut le cas. Une stagiaire fut

21 « Faire fonctionner la ville : les emplois précaires à Londres »

22 « D'étrangers à Citoyens »

23 "*I never saw a separation really between doing the reports and the campaign.*" (Catherine Howarth 31.08.09)

recrutée pour réaliser une étude sur les besoins concernant un certain type de logement, les « *Community Land Trust* ». Elle se rendit rapidement compte que la production finale intéressait moins l'organisation que son travail sur le terrain auprès des familles mal logées. On lui demanda en effet d'organiser avec ces personnes des réunions afin de préparer une action d'envergure pour faire pression sur le maire de Londres tandis que le rapport ne fut presque jamais mis en avant. C'est donc la question de la finalité d'une étude qui est aussi posée. *London Citizens*, en recourant aux méthodes du *community organizing* pour enquêter, accroît, en tout cas déplace, l'utilité du processus de réalisation des études²⁴.

Dans d'autres cas, la relation entre activistes et chercheurs est plus explicite dès le début. C'est le cas dans le milieu syndical de la « recherche stratégique ciblée ». La recherche est alors au cœur de l'*organizing model*.

Développer une activité de recherche stratégique ciblée dans les luttes syndicales

Aux Etats-Unis, les syndicats construisent des alliances formelles avec des centres de recherche pour les aider à rationaliser les efforts d'organisation et de mobilisation. Il s'agit d'une étape préalable qui permet de construire une relation. Par ailleurs, cette activité plus « inoffensive », est susceptible d'être financée plus facilement par des fondations philanthropiques.

Tom Juravich, Professeur à l'Université de Massachussetts Amherst explique que de nouvelles approches, de nouvelles stratégies et tactiques sont impératives pour changer le rapport de force avec les entreprises globales²⁵. Les syndicats ne peuvent plus se reposer sur des approches traditionnelles qui reposent sur les cadres de négociation procéduraux. Pour développer leur pouvoir dans l'entreprise, les syndicats doivent développer une compréhension transversale de l'entreprise et du secteur dans lequel elle se situe. Ce professeur a ainsi développé une méthode pour aider les syndicats à « enquêter » dans le milieu des grandes entreprises. Il la présente dans un site internet : <http://strategiccorporateresearch.org/>.

La collaboration entre syndicats et chercheurs permet aux syndicats de mieux s'adapter aux évolutions des modes d'organisation des entreprises.

Par exemple, il y a un siècle, sans la capacité d'une entreprise à déplacer la production ou à emprunter des fonds, un arrêt de travail simple était une arme incroyablement puissante pour un syndicat. Mais dès les années 1930, General Motors, contrairement à d'autres entreprises, possédait plusieurs usines qui remplissaient la même fonction et ne servaient pas un marché régional, mais national. Compte tenu de cette situation, les grèves dans une seule usine n'étaient plus appropriées.

24 Cette étude de cas est issu d'un article publié dans Géocarrefour. Balazard H., 2010, « La production d'études comme instrument de mobilisation dans le cadre de la campagne pour un « revenu décent londonien » (London Living Wage) », *Géocarrefour*, Vol. 85, no 4, pp. 273-281

25 Juravich, Tom "Beating Global Capital: A Framework and Method for Union Strategic Corporate Research and Campaigns," in Kate Bronfenbrenner (ed.) *Global Unions: Challenging Global Capital Through Cross-Border Campaigns*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 2007.

Dans leur campagne contre General Motors , l'United Auto Workers a élaboré une stratégie qui a permis de s'adapter à cette nouvelle structure de l'entreprise. Grâce leur recherche, ce syndicat avait appris que deux usines étaient les principales fournisseurs de pièces de carrosserie pour Chevrolet et Buick. Le syndicat avait alors ciblé ces usines clés et avait prévu une grève pour Janvier, après l'inauguration du nouvellement élu gouverneur du Michigan Frank Murphy.

La recherche stratégique ciblée est orientée pour :

- comprendre les relations de pouvoir en jeu (dans les entreprises, dans une institution publique ou entre elles), d'effectuer une « analyse des pouvoirs » : Il s'agit généralement de placer la cible dans le centre d'une page, puis de faire un brainstorming pour identifier toutes les connexions de la cible (la direction, les membres du conseil d'administration, les clients, les bénéficiaires, les syndicats, les associations, les médias, etc.) et de les placer dans un grand cercle autour de l'adversaire en les liant par des flèches.
- identifier les vulnérabilités et les points potentiels de levier

Conclusion

En conclusion de cette communication non scientifique, je souhaitais proposer une ébauche de schéma précisant les différentes postures entre « recherche » et « action » et les liens d'enrichissement mutuel.

