



Chronique Internationale de l'IRES

n° 159 ■ septembre 2017

**Renouveau syndical :
enjeux, stratégies et pratiques**

numéro spécial

n° 160 ■ décembre 2017

Chronique internationale de l'IRES

Publication trimestrielle

Directeur de la publication : Franck MIKULA, *Président de l'IRES*

Rédactrice en chef de la *Chronique internationale de l'IRES* : Catherine SAUVIAT

Secrétariat de rédaction : Julie BAUDRILLARD

Maquette et réalisation : Lyubica CURICH

Comité de lecture

Équipe de recherche

Odile CHAGNY • Pierre CONCIALDI • Noélie DELAHAIE • Jeanne FAGNANI
Anne FRETTEL • Jacques FREYSSINET • Solveig GRIMAUULT • Kevin GUILLAS-CAVAN
Adelheid HEGE • Michel HUSSON • Odile JOIN-LAMBERT • Annie JOLIVET
Stéphane JUGNOT • Marcus KAHMANN • Yves LOCHARD • Axel MAGNAN
Antoine MATH • Christèle MEILLAND • Ilias NAJI • Cristina NIZZOLI
Jean-Marie PERNOT • Udo REHFELDT • Catherine SAUVIAT • Claude SERFATI
Estelle SOMMEILLER • Catherine VINCENT • Marie WIERINK •

Conseillers techniques

Cécile BLONDELON (CFTC) • Sébastien DUPUCH (CGT-FO) • Samy
DRISS (UNSA-Éducation) • Pascaline DUPRÉ-CAMUS (CFDT) • Fabrice PRUVOST (CGT)
Aurélié SÉBASTIEN (CFE-CGC) •

Directeur général de l'IRES : Frédéric LERAIS

Directeur adjoint, documentation et communication : Benoît ROBIN

Directeur adjoint, administration et finances : Bruno ROUQUET

Administration : Caroline AUJOLET, Nadège MOUSSET

Documentation : Guillaume HEINTZ

© IRES, Noisy-le-Grand, 2018 • Imprimerie LOUYOT SA - Ivry-sur-Seine • Dépôt légal : février 2018 -
n° ISSN 1285-087X • Prix du numéro : 13 €

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Chronique internationale de l'IRES

n° 160 • décembre 2017

Renouveau syndical : enjeux, stratégies et pratiques

Coordonné par Cristina NIZZOLI

Quel renouveau pour le syndicalisme contemporain ?	3
<i>Cristina NIZZOLI</i>	
États-Unis	
Les enjeux de la revitalisation syndicale face aux transformations de l'emploi et aux nouveaux mouvements sociaux	19
<i>Donna KESSELMAN et Catherine SAUVIAT</i>	
Royaume-Uni	
Tensions et ambiguïtés dans la stratégie d'<i>organising</i>	38
<i>Jacques FREYSSINET</i>	
Allemagne	
Stratégies de renouveau syndical envers les travailleurs précaires : le cas des intérimaires dans la métallurgie	52
<i>Marcus KAHMANN</i>	
Autriche	
Le conseil d'entreprise au cœur des stratégies de resyndicalisation	70
<i>Kevin GUILLAS-CAVAN</i>	
Belgique	
Les syndicats sur le qui-vive pour soutenir les travailleurs des plateformes : l'exemple des livreurs de repas	85
<i>Kurt VANDAELE</i>	
Brésil	
Les obstacles à la revitalisation syndicale	101
<i>Andréa GALVÃO et José Dari KREIN</i>	
Espagne	
Les syndicats face à la crise : revitalisation ou retour à la concertation ?	116
<i>Catherine VINCENT</i>	
Italie	
Du renouveau syndical sans stratégie ?	130
<i>Cristina NIZZOLI</i>	
Suède	
Entre attractivité et <i>organizing</i> : les stratégies des syndicats suédois pour (re)conquérir des adhérents	143
<i>Annie JOLIVET</i>	

Quel nouveau pour le syndicalisme contemporain ?

Cristina NIZZOLI*

C'est depuis les années 1980 que, dans la quasi-totalité des pays occidentaux, on assiste à un affaiblissement du syndicalisme, marqué notamment par le déclin du taux de syndicalisation (Pernot, 2014). Cet affaiblissement est allé de pair avec des transformations profondes du marché du travail ayant abouti à la forte augmentation de la sous-traitance, à la fragmentation des relations d'emploi, ainsi qu'à l'émiettement et à la précarisation du salariat. Ce processus a été amplifié par les mesures d'austérité qui, depuis la crise financière de 2008, ont été justifiées comme son seul remède possible. Bien qu'avec des spécificités d'un pays à l'autre, les syndicats sont alors confrontés à des réformes structurelles qui approfondissent la remise en cause des régulations du travail et de l'emploi, ce qui constitue pour eux un défi de taille.

Dans les années 1990, des chercheurs ont vu dans cette période historique les éléments d'une crise irréversible du syndicalisme, supposé incapable de survivre au capitalisme industriel (Labbé, 1992). Pourtant, le syndicalisme continue d'exister et d'agir, y compris dans les secteurs

d'activité où son implantation demeure difficile à organiser (Benquet, 2011 ; Bérout, 2013 ; Bérout, Bouffartigue, 2009 ; Hocquelet, 2016 ; Nizzoli, 2015). Des études récentes ont contribué au dépassement d'une analyse en termes de crise et de déclin du syndicalisme, en se focalisant sur les éléments qui permettent à des catégories de travailleurs considérés jusqu'ici comme faiblement disposés à la lutte (comme les immigrés ou les jeunes précaires) de se mobiliser pour améliorer leur conditions d'emploi et de travail.

Le numéro 97 de la *Chronique internationale de l'IRES* paru en 2005 (Ires, 2005) questionnait déjà les enjeux de la représentation syndicale dans des contextes marqués par la montée des emplois précaires, en se posant la question suivante : « Comment les syndicalismes composent-ils avec l'érosion des normes sociétales qui font de l'emploi standard un élément porteur de la structure sociale ? » (Hege, 2005:3). Où en sommes-nous plus de dix ans après ? En élargissant notre questionnement au-delà de la seule relation entre organisations syndicales et travailleurs précaires, nous interrogeons à travers ce numéro de la

* Chercheure à l'Ires.

Ce numéro a bénéficié du soutien du département Sciences pour l'Action et le Développement de l'Institut national de la recherche agronomique (Inra) dans le cadre de la convention de financement n° 1048-000002619/1/2017 avec l'Ires.

Chronique internationale de l'IRES les expériences concrètes de renouveau du syndicalisme, en examinant les questions suivantes : quelles stratégies sont envisagées par les organisations syndicales pour faire face aux obstacles qui leur sont posés par les transformations du marché du travail et par leur perte d'influence ? Quels moyens déploient-elles pour intégrer des travailleurs tels que ceux qui opèrent dans les secteurs externalisés, les « faux indépendants » ou encore les jeunes, les femmes et les travailleurs immigrés ? De quelle manière le système de relations professionnelles, propre à chaque pays, impacte-t-il ces stratégies ?

En 2017, la parution d'un numéro de la revue *Transfer* (ETUI, 2017) sur les stratégies de renouveau syndical témoigne du fort intérêt que suscite encore aujourd'hui une telle thématique dans le débat sur le syndicalisme. En présentant des études de cas sur l'Allemagne, la Pologne, la France et l'Espagne, les auteurs de ce numéro proposent des exemples de renouveau syndical en mettant en lumière les défis associés à la syndicalisation des travailleurs migrants et des travailleurs précaires, ainsi que les différentes relations qui existent entre la négociation collective, le taux de syndicalisation et le rôle des organisations syndicales dans les instances de réglementation.

C'est toujours avec une visée comparative que nous souhaitons, à travers ce numéro de la *Chronique internationale de l'IRES*, nourrir le débat sur cette question. Néanmoins, nous avons jugé pertinent de ne pas nous cantonner à la seule sphère syndicale, en élargissant le champ de notre réflexion aux acteurs non syndicaux. En effet, des solidarités entre travailleurs peuvent se créer par le biais de collectifs ou de réseaux de travailleurs auto-organisés, parfois éloignés de la

sphère syndicale traditionnelle. Des dynamiques proches de celles des mouvements sociaux prennent alors forme dans des configurations où l'ancrage local des luttes dépasse le seul lieu de travail. Les relations que les organisations syndicales entretiennent avec les acteurs appartenant à la sphère non syndicale peuvent être extrêmement variées. Si certaines situations sont marquées par des formes de tension et d'opposition, on assiste dans d'autres contextes à des collaborations plus solides avec des organisations syndicales qui agissent comme un véritable point d'appui.

L'originalité de ce numéro tient également à la variété des pays retenus pour la comparaison. Sont examinés neuf pays européens (Allemagne, Belgique, Autriche, Suède, Espagne, Italie et Royaume-Uni) et deux pays du continent américain (Brésil et États-Unis). Pour chacun d'entre eux, on retrace en premier lieu les évolutions récentes du rôle attribué aux organisations syndicales dans le système de relations professionnelles. Les réformes législatives en matière de travail sont aussi analysées pour comprendre les effets qu'elles engendrent sur le marché du travail (Ires, 2016) et sur les pratiques syndicales. Les expériences et les stratégies de renouveau au plan national et local sont ensuite abordées, ainsi que les mobilisations qui prennent forme en dehors de la sphère syndicale traditionnelle.

Les défis posés au syndicalisme contemporain

Malgré l'hétérogénéité des situations des pays traités, deux constats forment la toile de fond de ce numéro. Le premier concerne le taux de syndicalisation, en baisse ou stable dans la plupart des pays concernés ; le deuxième a trait aux

transformations du marché du travail, fortement marquées par des processus de flexibilisation et de précarisation de l'emploi et du travail.

Les évolutions récentes du taux de syndicalisation

Concernant le taux de syndicalisation, nous pouvons constater une tendance à la baisse, notamment à partir des années 1990, dans des pays comme l'Autriche, l'Allemagne, le Royaume-Uni et les États-Unis. Concernant l'Espagne, le Brésil et l'Italie, on peut parler d'une stabilité relative du taux de syndicalisation au cours de la dernière décennie.

La Belgique a connu une hausse jusqu'au tout début des années 2000 (Vandaele, dans ce numéro), alors qu'en Suède on observe un légère baisse depuis les années 2000. Pour ces deux pays, le système de Gand – par lequel l'affiliation au syndicat conditionne l'accès à l'assurance chômage et dont la Belgique applique une version « hybride » et la Suède une version plus « pure »

– contribue à expliquer des taux de syndicalisation relativement élevés (tableau 1).

Toutefois, il est important de souligner que, tout en étant un indicateur utile pour la compréhension de l'« état de santé » du syndicalisme dans un pays donné, le taux de syndicalisation est parfois difficile à interpréter notamment dans le cadre d'une comparaison internationale. Par exemple, si on se limite à comparer les taux de syndicalisation du Royaume-Uni et de la France, on serait amené à conclure à une plus grande faiblesse du syndicalisme français par rapport à celui d'outre-manche, alors qu'en dépit de leur faible taux de syndicalisation, les syndicats français font preuve d'une plus grande capacité de mobilisation. À cela il faut ajouter que ce qui motive l'adhésion à une organisation syndicale peut varier considérablement selon le contexte national. Ainsi, si l'offre de services peut constituer un moteur important de la syndicalisation dans certains pays (comme par exemple la Suède), dans d'autres

Tableau 1. Taux de syndicalisation (2000-2016)

En %

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Allemagne	24,6	23,7	23,5	23,0	22,2	21,5	20,6	19,8	19,0	18,8	18,9	18,4	18,3	18,0	17,7	17,6	17,0
Autriche	36,9	36,2	36,0	34,6	34,8	33,8	31,6	30,4	29,6	29,3	28,9	28,3	28,0	27,8	27,7	27,4	26,9
Belgique	56,2	56,4	55,6	54,2	54,0	53,7	54,9	54,7	54,5	54,9	53,8	55,1	55,0	55,1	53,8	54,2	
Brésil*	28,3	29,9	28,2	29,5	29,5	30,3	30,3	28,1	29,0	27,9	26,5	25,2
Espagne	16,5	16,3	16,0	15,8	15,3	14,5	14,3	15,5	17,1	17,5	17,2	16,8	17,0	16,8	15,6	13,9	...
États-Unis**	12,9	12,9	12,8	12,4	12,0	12,0	11,5	11,6	11,9	11,8	11,4	11,3	10,8	10,8	10,7	10,6	10,3
France	8,0	7,9	8,1	8,4	8,1	8,0	8,0	7,9	7,8	7,9	8,0	8,1	8,1	8,1	7,9
Italie	34,4	33,8	33,4	33,2	33,6	33,3	33,1	33,5	33,4	34,7	35,5	35,8	36,3	36,8	36,4	35,7	
Royaume-Uni	29,7	29,0	28,7	28,5	27,6	27,0	27,2	27,2	27,0	27,0	26,8	26,5	26,1	25,4
Suède	80,1	77,3	76,9	76,4	76,9	75,6	73,2	71,0	68,8	69,7	69,3	67,8	67,4	66,8	...

Note : Les taux présentés dans ce tableau ne sont pas obligatoirement ceux présentés dans les articles nationaux, les auteurs ayant eu recours à des sources nationales.

Source : Statistiques de l'OCDE basées sur des données administratives sauf pour le Brésil* (Statistiques Visser, Database on Institutional Characteristics of Trade Unions, Wage Setting, State Intervention and Social Pacts in 51 countries between 1960 and 2014, <http://www.uva-aias.net/en/ictwss>) et pour les États-Unis** (données d'enquête OCDE, <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TUD>).

contextes, l'adhésion à un syndicat s'apparente plutôt à un acte militant.

Néanmoins, le taux de syndicalisation est un élément d'analyse primordiale pour les organisations syndicales elles-mêmes. Notre hypothèse est que la nécessité d'acquérir de nouveaux membres – et donc de mettre en œuvre des stratégies allant dans ce sens – n'est pas la même pour des pays comme la Suède ou comme le Royaume-Uni. Dans le cas de la Suède, un taux de syndicalisation élevé est garanti par le système de Gand (Jolivet, dans ce numéro). Concernant le Royaume-Uni, la décentralisation de la négociation vers les entreprises ou les établissements oblige les syndicats à se faire reconnaître par l'employeur sur les lieux de travail. Dans un contexte où le taux de syndicalisation dans les établissements demeure un facteur déterminant pour obtenir cette reconnaissance, les organisations syndicales sont amenées à élaborer des stratégies visant cet objectif (Freysinet, dans ce numéro).

Les transformations du marché du travail

L'érosion des droits associés au statut de salarié, ainsi que la déconstruction progressive du modèle d'emploi stable et la multiplication des formes d'emploi précaire sont des dynamiques à l'œuvre dans l'ensemble des pays traités dans ce numéro. Depuis les années 1980, nous assistons aussi à l'émergence de statuts d'emploi « hybrides », avec le travail indépendant qui prend souvent des formes inédites liées à de nouveaux statuts juridiques (Bernard, Dressen, 2014). Ce brouillage des statuts d'emploi

s'accompagne de la généralisation de l'externalisation et de la sous-traitance des activités de services. Or, ces éléments ont profondément transformé le contexte d'action des organisations syndicales. Par ailleurs, aux marges du salariat, où les organisations syndicales ont historiquement plus de difficultés à s'implanter, on retrouve une main-d'œuvre de plus en plus immigrée, féminine et racisée¹ dont les problématiques peuvent diverger de celles de la figure du travailleur homme, blanc et non immigré de l'« époque salariale » (Castel, 1995)².

Bien sûr, on fait référence ici à des tendances globales qui doivent être appréhendées dans leurs déclinaisons nationales afin de comprendre leurs impacts sur le syndicalisme de chaque pays. On découvre alors l'ampleur de ces tendances dans un pays comme le Royaume-Uni, où la « recomposition des structures de l'emploi s'opère au détriment des grands établissements industriels, bastions historiques du syndicalisme, et au bénéfice des activités de services, souvent dans des PME, souvent en sous-traitance, qui sont grandes utilisatrices d'emplois précaires et constituent autant de déserts syndicaux » (Freysinet, dans ce numéro).

Aux États-Unis, c'est en raison de la désindustrialisation combinée à la déréglementation d'un certain nombre de secteurs tels que les transports, la construction, les banques et le transport aérien qu'on assiste, depuis les années 1970, à l'affaiblissement du statut de salarié (« *employee* »). Comme le montrent Donna Kesselman et Catherine Sauviat dans leur contribution, les employeurs ont

1. Une personne racisée est une personne qui, dans sa vie quotidienne, est constamment renvoyée à son appartenance raciale supposée.

2. À cet égard, on tient à rappeler que les femmes, ainsi que les travailleurs et travailleuses immigrés étaient présents sur le marché du travail déjà à cette époque. Voir Schweitzer (2002) ; Maruani, Meron (2012) ; Pochic, Guillaume (2013).

alors de plus en plus recours aux formes atypiques d'emploi et de mise au travail : l'« *independent contractor* » ou le travailleur indépendant devient une figure emblématique du monde du travail contemporain, qui a pris une place grandissante dans les entreprises de la nouvelle économie au cours des années 1990, pour se généraliser depuis la crise économique de 2008-2009 dans toutes les activités liées aux plateformes digitales (*gig economy*). Tel est le contexte auquel sont désormais confrontées les organisations syndicales étasuniennes, qui avaient fondé leur assise sur la figure du travailleur salarié à temps plein de l'industrie manufacturière.

La flexibilisation du marché du travail et la promotion de l'économie de plateforme sont aussi l'un des chemins empruntés plus récemment par le gouvernement belge (Vandaele, dans ce numéro). Le recours de plus en plus important à l'intérim constitue, quant à lui, un terrain de réflexion pour le syndicalisme allemand, et notamment pour IG Metall, comme nous l'apprend Marcus Kahmann dans sa contribution à ce numéro.

Dans un contexte comme celui du Brésil, où les activités externalisées ou sous-traitées ont doublé entre le milieu des années 1990 et 2005, avec 27 % de travailleurs sous-traités en 2015 (Galvão, Krein, dans ce numéro), les stratégies syndicales divergent : certains syndicats, ayant saisi l'opportunité de représenter le personnel sous-traité pour accroître leur nombre d'adhérents, défendent cette forme d'embauche dont dépend leur existence, plutôt que de chercher à s'unir avec les syndicats représentant les salariés des entreprises donneuses d'ordre. Pour

terminer, l'article sur l'Italie montre que le recours au système des coopératives peut s'avérer un moyen de contournement du droit du travail, en offrant aux employeurs la possibilité d'« embaucher » des associés plutôt qu'un personnel ayant un statut de salarié.

Ce que l'on entend par renouveau du syndicalisme

À quoi fait-on référence lorsqu'on parle de renouveau syndical ?

À l'instar de Frege et Kelly, nous allons retenir une définition large du renouveau, que l'on peut résumer comme l'ensemble des tentatives que les syndicats mettent en œuvre pour faire face à des problématiques variées (Frege, Kelly, 2004), telles que l'érosion de leurs effectifs, de leur influence et de leurs ressources, ou encore les offensives menées contre eux par les pouvoirs publics. La prise en compte de ces défis est indispensable, puisqu'elle permet de mettre au jour les facteurs susceptibles de pousser les syndicats à élaborer de nouvelles stratégies.

L'un des défis qui se pose à la sphère syndicale a trait aux politiques de plus en plus agressives des États. L'attaque directe contre les organisations syndicales et leur rôle en matière de dialogue social est en effet un phénomène de plus en plus répandu qui, dans certains pays, comme la Belgique, l'Autriche ou les États-Unis, peut devenir l'un des moteurs du renouveau des stratégies syndicales (Vandaele ; Guillas-Cavan ; Kesselman, Sauviat, dans ce numéro). À cet égard, l'exemple autrichien est parlant. Dans ce pays, c'est le gouvernement ÖVP-FPÖ/BZÖ³

3. Österreichische Volkspartei (Partie populaire autrichien, centre-droit) ; Freiheitliche Partei Österreichs (Parti de la liberté d'Autriche, extrême droite) ; Bündnis Zukunft Österreichs (Alliance pour l'avenir de l'Autriche, scission du FPÖ).

qui a lancé l'offensive pour affaiblir le rôle des organisations syndicales. Ainsi, alors que la négociation corporatiste garantissait aux syndicats une influence et un ancrage institutionnel très importants, la réforme des retraites de 2003 a été l'occasion, pour le gouvernement, de refuser l'offre des partenaires sociaux d'engager une négociation pour formuler une alternative. « Privée de ses relais institutionnels et actant le gel voire la mort du dialogue social corporatiste autrichien, l'Österreichischer Gewerkschaftsbund (ÖGB, Confédération autrichienne des syndicats), [...] [s'est] alors orientée vers des formes d'actions plus conflictuelles » (Guillas-Cavan, dans ce numéro).

D'autres dynamiques peuvent également pousser les organisations syndicales à renouveler leurs pratiques : la baisse de leurs effectifs, notamment parmi les jeunes ; l'érosion du pouvoir des structures de représentation ; l'affaiblissement des dynamiques d'action collective et de mobilisation ; les changements institutionnels conduisant à l'érosion des protections pour les travailleurs ayant un statut d'emploi atypique ; l'affaiblissement des liens avec les partis politiques et une baisse des ressources destinées aux organisations syndicales.

Parmi les stratégies mises en place pour répondre à ces défis, l'*organizing* (encadré 1) est celle qui a suscité le plus d'intérêt tant dans les milieux militants et syndicaux qu'académiques.

Si, comme cela est souligné dans l'encadré 1, les modalités d'expression de l'*organizing* varient d'un contexte à l'autre, il serait réducteur de concentrer notre attention uniquement sur cette forme de renouveau.

En effet, il y a plus de dix ans déjà, les auteurs de l'ouvrage collectif *Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy* (Frege,

Kelly, 2004) avaient repéré six types de stratégies de renouveau déployées par les syndicats de différents pays pour faire face aux défis qui leurs sont posés : l'*organizing*, le partenariat manager-travailleurs (*labour-management partnership*), l'action politique (*political action*), la réforme des structures syndicales (*reform of union structures*), la construction de coalitions (*coalition-building*) et la solidarité internationale (*international solidarity*).

Les facteurs sur lesquels reposent ces stratégies sont les suivants : les adhérents syndicaux, le facteur économique (qui désigne tout ce qui relève des changements dans la sphère de la négociation collective permettant une amélioration d'un point de vue salarial), le facteur politique (à savoir la manière dont les organisations syndicales influencent les décisions sur le plan politique) et le facteur institutionnel (à travers lequel on fait référence à tout changement au sein de la structure syndicale capable de répondre aux défis du renouveau). Or, d'après ces auteurs, c'est sur la base de ces quatre facteurs, agissant comme des leviers du renouveau, que prennent forme les stratégies de renouveau évoquées plus haut. La démarche employée pour la construction de ce numéro de la *Chronique internationale de l'IRES* – fondée essentiellement sur des données de seconde main – ne permet pas de mobiliser ces facteurs de manière méthodique et systématique. Il n'en reste pas moins qu'ils structurent un certain nombre de stratégies de renouveau examinées dans ces pages.

Afin de rendre compte de la variété des stratégies et pratiques de renouveau exposées dans les différentes contributions, il nous est apparu pertinent de décliner notre présentation selon les trois dimensions suivantes.

Encadré 1

La stratégie de l'*organizing*

L'une des stratégies de renouveau les plus théorisées et médiatisées est celle de l'*organizing*. Déployée d'abord par les syndicats étasuniens, puis par les syndicats britanniques, cette stratégie vise à contrer le déclin syndical qui, à partir des années 1980, devient une tendance lourde du contexte étasunien. Ce modèle a pour objectif de développer des campagnes de syndicalisation visant des catégories de travailleurs spécifiques tels que les immigrés, les femmes ou les jeunes précaires.

L'*empowerment* est alors privilégié et un modèle d'organisation militante, se détachant de l'idée du syndicalisme pourvoyeur de services pour ses membres, est mis en avant. Né aux États-Unis, le concept d'*empowerment* désigne le fait d'attribuer plus de pouvoir aux personnes ou à des groupes de personnes (les Noirs, les femmes, les immigrés, etc.) pour qu'eux-mêmes agissent dans le but de changer leurs conditions sociales, politiques ou économiques.

Plusieurs critères permettent de définir les stratégies d'*organizing* : le fait que d'importantes ressources militantes et financières y soient investies, l'existence de structures consacrées au suivi de ces campagnes et à la formation de responsables dédiés (les *organizers*) dont le rôle est de créer des dynamiques de mobilisation.

Dans la dernière décennie, l'*organizing* est devenu une référence importante pour nombre d'organisations syndicales, au-delà des seuls pays anglo-saxons. À cet égard, l'une des originalités des contributions présentées dans ce numéro consiste dans la mise au jour des usages et des appropriations indigènes du concept d'*organizing* opérés par les organisations syndicales dans les différents pays, comme l'Autriche, l'Italie, la Suède et l'Allemagne (Guillas-Cavan ; Nizzoli ; Jolivet ; Kahmann, dans ce numéro).

Ainsi, Marcus Kahmann fait état, pour le cas allemand, de diverses appropriations de l'*organizing*, qui peut être tant un moyen de renouveler la critique de l'institutionnalisation syndicale en favorisant des mouvements issus de la base, qu'une « boîte à outils de pratiques que différents syndicats peuvent déployer à travers différents contextes à des fins différentes » (Simms, Holgate, 2010:158, cité par Kahmann, dans ce numéro).

Dans un premier temps, on revient sur les cas de renouveau syndical ayant été impulsés par le « haut », à savoir le niveau national. Ensuite, nous rendons compte des stratégies de renouveau qui émanent du « bas », donc de l'échelle locale. La troisième dimension permet d'élargir le spectre de l'analyse en examinant les mobilisations qui prennent forme en dehors

de la sphère syndicale, avec ou sans le soutien des organisations syndicales.

Ces trois dimensions sont à concevoir comme un outil d'analyse permettant de rendre compte de la richesse des expériences de renouveau. D'une dimension à l'autre, les frontières ne sont bien sûr pas figées, mais « poreuses », ce qui nous conduira au fil du texte à mettre en

lumière les relations qui existent entre elles. C'est par exemple le cas lorsque les directions nationales s'inspirent des mobilisations de la base pour élaborer de nouvelles stratégies syndicales.

**Des stratégies impulsées
par le « haut »**

**Organizing, campagnes et création
de structures syndicales ad hoc**

Bien qu'en théorie, l'*organizing* mette en avant la nécessité de mobiliser les travailleurs sur la base de revendications et d'enjeux locaux – issus de « la base » –, de nombreuses initiatives s'inspirant de ce modèle ont en fait été impulsées par le haut, au niveau national. C'est le cas au Royaume-Uni où, comme le montre Jacques Freyssinet, c'est à cette échelle que le Trades Union Congress (TUC, Congrès des syndicats) a alloué beaucoup de ressources pour susciter des campagnes d'*organizing*, notamment à travers la formation d'une nouvelle catégorie de permanents syndicaux au sein de l'Organising Academy dès la fin des années 1990. La question de la pertinence de l'échelle à privilégier pour les campagnes de syndicalisation s'est aussi traduite, pour les syndicats de ce pays, par le dilemme entre la branche ou l'établissement. Tel est le cas pour le syndicat Transport and General Workers' Union (TGWU) qui a choisi de développer des stratégies définies à l'échelle d'un secteur plutôt que de laisser l'initiative aux activistes locaux, pour éviter que les entreprises non syndiquées fassent concurrence aux entreprises syndiquées d'un même secteur.

Dans certains pays comme l'Italie ou l'Autriche, des stratégies émanant du niveau national prennent souvent la forme de campagnes qui, à travers leur

médiatisation, visent à sensibiliser l'opinion publique. C'est le cas de la Confederazione Generale Italiana del Lavoro (CGIL, Confédération générale italienne du travail), qui mène des campagnes sur des thématiques variées qui peuvent aller des conditions de travail et d'emploi des jeunes précaires à celles des travailleurs des entreprises délocalisées à l'étranger, en passant par l'antiracisme (Nizzoli, dans ce numéro). En Autriche, les campagnes peuvent aussi prendre la forme de boycotts ou de campagnes de presse. Comme le montre Kevin Guillas-Cavan (dans ce numéro), les syndicats autrichiens ont développé une approche à la fois centralisée et hiérarchisée des stratégies de renouveau dont l'objectif principal est de recruter de nouveaux adhérents, notamment à travers la création de conseils d'entreprise. Pour autant, la rencontre entre délégués et salariés au niveau des conseils d'entreprise n'est pas à même de produire des revendications « par le bas » en lien avec les problématiques spécifiques à l'entreprise. L'objectif des syndicats reste en effet de convaincre les salariés d'adhérer au syndicat, même de manière « passive », en leur montrant « en quoi le syndicat améliore leur quotidien » notamment par le biais d'une activité de négociation collective sur le plan national.

La création de nouvelles structures participe aussi aux stratégies de renouveau. C'est le cas en Italie, où les confédérations ont depuis les années 1990 créé des structures qui renseignent et représentent les travailleurs ayant un statut d'emploi atypique, mais aussi en Autriche où des « communautés d'intérêt » comme celles qui regroupent les migrants ou les travailleurs selon leur « statut » (les cadres et les atypiques) ont vu le jour ces dernières années. D'abord pensées pour permettre aux travailleurs de s'organiser

et de se mobiliser de manière autonome, ces structures sont en réalité d'importants pourvoyeurs de services – notamment en matière de protection juridique – pour les travailleurs.

Des stratégies pour faire face à la baisse des adhésions sont aussi déployées dans le contexte suédois, où le syndicat Unionen a été le premier à proposer une adhésion gratuite pendant deux mois et un accès aux services offerts pendant six mois. En s'adressant notamment aux jeunes, les syndicats suédois mettent en place une communication qui passe largement par Internet et qui vise à expliquer les avantages que procure le fait d'être adhérent au syndicat. Une spécificité de cette offre de services concerne l'assurance contre la perte de revenu en cas de chômage. En effet, dans ce pays, qui fonctionne sur le modèle de Gand (voir *supra*), les indemnités chômage ont été fortement réduites, et les cotisations augmentées suite aux réformes gouvernementales de 2007-2008 : certains syndicats ont donc proposé des dispositifs complémentaires pour compenser la perte de revenu. La situation qui en résulte n'est, toutefois, pas favorable aux couches du salariat les plus pauvres pour qui ce type de dispositif s'avère trop coûteux (Jolivet, dans ce numéro).

Le débat théorique sur le syndicalisme s'est souvent focalisé sur l'opposition entre d'une part, un type de syndicalisme qui privilégie l'offre de services et un syndicalisme plus tourné vers l'organisation et la mobilisation des travailleurs (Groux, Mouriaux, 1992). Bien que cette opposition traverse les différentes contributions du numéro, la prise en compte des cas concrets de renouveau nous invite à la nuancer. En effet, la prestation de services, notamment lorsqu'il s'agit de catégories de travailleurs dont l'expérience dans le travail et dans les

autres sphères de la vie sociale (la sphère domestique ou le quartier) est fortement marquée par la précarité, peut s'avérer comme une étape indispensable à une pratique plus tournée vers la mobilisation et le conflit.

Nous l'avons déjà souligné, la catégorisation en trois dimensions adoptée pour la construction de cet article est à concevoir comme un outil nous permettant de mieux cerner la variété des cas de renouveau. La ligne de clivage entre une catégorie et l'autre doit être pensée comme une frontière « poreuse » permettant des échanges et des interactions.

L'imbrication entre le niveau national et local

Le cas étasunien témoigne, à cet égard, des complexités et difficultés de l'interaction entre les différents niveaux des structures syndicales. Les directions de la principale centrale syndicale, l'American Federation of Labor – Congress of Industrial relations (AFL-CIO) et des syndicats nationaux affiliés se sont avérés incapables, avec le Parti démocrate, de réformer la législation très restrictive sur les règles de représentation syndicale qui font obstacle à la syndicalisation. À cela s'ajoute l'existence d'un lourd appareil intermédiaire au sein des syndicats nationaux qui assure avant tout la gestion quotidienne du contrat collectif pour ses membres. C'est donc au niveau local que se sont portés les espoirs de revitalisation du syndicalisme par le biais de l'*organizing* tourné vers l'organisation de nouveaux adhérents.

Il convient de souligner qu'il n'existe pas de négociation interprofessionnelle aux États-Unis ni quasiment pas de négociation à l'échelle de la branche, à l'exception de certains secteurs des transports (chemins de fer, routier) ou de la construction. « L'American Federation

of Labour – Congress of Industrial Organisations (AFL-CIO) ne joue donc aucun rôle dans la négociation collective, laissant aux syndicats nationaux affiliés qui élaborent leur stratégie contractuelle de façon autonome et négocient les accords d'entreprise. La principale centrale des États-Unis se borne à coordonner et soutenir les activités de ses membres, à trancher les conflits de juridiction entre syndicats et à exercer un rôle de *lobbying* auprès du gouvernement fédéral et des États » (Kesselman, Sauviat, dans ce numéro).

C'est dans ce contexte que des campagnes d'*organizing* sont impulsées dans les années 1990 par le niveau national. Permettant de former de nouveaux *organizers* et d'engager des campagnes offensives auprès des « nouveaux travailleurs » à bas salaire, dans les secteurs des services, de la santé, de l'hôtellerie et de la restauration, l'allocation de ressources est un élément indispensable à la poursuite de cette dynamique.

L'expérience la plus emblématique de cette stratégie est celle de la mobilisation victorieuse du Service Employees International Union (SEIU, Union internationale des employés de services) de Los Angeles, au début des années 1990, lorsque les travailleurs du nettoyage et de gardiennage de bureaux sont les protagonistes de la campagne Justice for Janitors. La stratégie d'action mise en œuvre s'exprime ici par le mélange de leviers de mobilisation propres à la sphère syndicale (campagne de sensibilisation et grève), et à celle issue du mouvement pour les droits civiques. Ainsi, on recherche l'appui de groupes externes à la sphère du travail comme les communautés d'origine de ces travailleurs immigrés, les églises, les petits commerces, les associations ou encore les politiciens et l'archevêque de la ville. Ensuite, sans

s'adresser directement aux employeurs des entreprises sous-traitantes, les permanents du SEIU visent à faire pression auprès des propriétaires des immeubles de bureaux, pour contourner la pratique patronale de l'externalisation. La revendication principale est la signature d'une convention collective locale prévoyant d'importantes augmentations de salaire et d'avantages sociaux pour les travailleurs du centre-ville, sachant que les conventions collectives de branche sont rares dans ce pays (Kesselman, Sauviat, dans ce numéro).

Mais le choix opéré à l'échelle nationale de mobiliser d'importants moyens pour l'*organizing* rencontre la résistance des syndicalistes des structures intermédiaires. Ce transfert de ressources menace leur pratique quotidienne de « pourvoyeurs de services » aux adhérents historiques, et entre en tension avec l'*organizing* qui vise à syndiquer des nouvelles catégories de travailleurs comme les femmes et/ou les immigrés. La légitimité de ces syndicalistes, ainsi que leur possibilité d'être réélus, se trouve fortement remise en cause par ces changements dans la stratégie syndicale et finit par y faire obstacle.

Revenons maintenant sur le continent européen. L'article de Kahmann nous apprend que des stratégies inspirées de l'*organizing* ont été déployées par le syndicat de la métallurgie allemand IG Metall auprès des travailleurs intérimaires, avec des résultats importants du point de vue de la syndicalisation du secteur. En 2008, des initiatives d'*organizing* sont impulsées depuis le niveau national, grâce à la mise en place d'un fonds d'innovation destiné à la syndicalisation. Ces initiatives sont aussi soutenues par le recrutement de jeunes permanents ayant des expériences militantes dans des mouvements sociaux.

Mais encore une fois, il serait erroné d'analyser ces stratégies comme le résultat mécanique d'une impulsion venue d'en haut : le rôle des syndicats locaux est crucial dans la mise en œuvre de ces stratégies de renouveau. En effet, l'approche mobilisée par IG Metall encourage la participation des adhérents aux négociations au niveau local de l'établissement et de l'entreprise. En cas de sortie de l'employeur de l'organisation patronale signataire de la convention de branche, il s'agit de mobiliser les *Betriebsräte* et les salariés afin de le convaincre d'y adhérer de nouveau ou, au moins, de négocier un accord d'entreprise qui se rapproche le plus possible de la convention. « IG Metall utilise ces négociations pour démontrer que la démarche syndicale est dépendante de l'action des salariés, et que l'adhésion syndicale est utile. L'objectif est de susciter chez les adhérents une culture d'engagement qui diminue le risque de passivité des salariés associé au mandat représentatif [...] » (Kahmann, dans ce numéro).

L'ancrage local des stratégies de renouveau

Le syndicalisme n'étant pas un objet monolithique, c'est du côté des acteurs sur le terrain et des dynamiques qui le traversent aussi à l'échelle locale qu'on se doit de porter l'attention. De ce point de vue, les contributions de ce numéro de la *Chronique internationale de l'IRES* font état de diverses expériences de renouveau des stratégies au plan local.

L'importante vague de mobilisation des travailleurs immigrés du secteur de la logistique soutenus par le syndicat minoritaire Cobas (comité de base), qui traverse le Nord de l'Italie depuis 2008, est exposée dans la contribution sur l'Italie.

Ce mouvement de grève s'est construit autour de revendications qui portent aussi bien sur la réduction des cadences et du temps de travail que sur la reconnaissance du pouvoir de représentation syndicale d'entreprise des délégués des coopératives. Dans un tel contexte, on ne peut que souligner l'importance de l'articulation entre la sphère du travail et celle du hors-travail. Ainsi, on découvre que la rencontre entre les militants des Cobas et les travailleurs de la logistique a eu lieu lors d'autres mobilisations, notamment pour le logement et pour la régularisation des sans-papiers. On retrouve là un élément typique des mobilisations contemporaines, où c'est par le biais d'autres réseaux (militants ou communautaires) que naissent des solidarités susceptibles de conduire au conflit sur le lieu de travail, notamment dans les secteurs d'activité où l'implantation syndicale est plus difficile.

Toujours sur le plan local, les relations entre organisations syndicales et acteurs non syndicaux font l'objet d'une réflexion de la part de certains syndicats espagnols comme la Confederación sindical de comisiones obreras (CCOO, commission ouvrières) qui, dans ses dernières prises de position, manifeste de l'intérêt pour la création d'une alliance avec les mouvements associatifs locaux (Vincent, dans ce numéro).

Le système de relations professionnelles brésilien est organisé par catégorie professionnelle « selon une base territoriale spécifique qui correspond en général à une municipalité » (Galvão, Krein, dans ce numéro). Dans un tel système, la prise en compte de ce qui se passe à l'échelle locale demeure indispensable pour la compréhension des stratégies de renouveau.

Bien que les adhérents « historiques » du syndicalisme brésilien soient les salariés du secteur formel, Galvão et Krein font le constat d'un certain renouveau du

côté du secteur informel et des indépendants. Ainsi, des syndicats ont été créés, dans la période récente, non pas pour engager une négociation avec l'employeur, mais pour que certaines professions soient reconnues et mieux régulées par les pouvoirs publics. C'est par exemple le cas des activités de commerce ambulants (camelots), de transport de voyageurs (comme les minibus) ou encore des livraisons des coursiers à moto (mieux connus sous le nom de motoboy).

Toujours sur le continent américain, le cas étasunien nous conduit à traiter des liens entre les mobilisations syndicales au plan local et les acteurs associatifs ou militants qui évoluent en dehors des syndicats. On peut citer les associations de travailleurs précaires (les *worker centers*) qui, tout en étant indépendants par rapport aux syndicats, construisent des mobilisations en lien avec ces derniers ; c'est le cas du New York Taxi Alliance, un *worker center* ayant des rapports très proches avec l'AFL-CIO. Mais la lutte la plus emblématique des dernières années, connue sous le nom de Fight for \$15, est celle des travailleurs de la restauration de New York qui, en 2012, se mettent en grève pour réclamer un salaire de 15 dollars de l'heure (soit 12,7 euros) et le droit à la syndicalisation.

Au Royaume-Uni, on peut citer la campagne pour un *living wage* menée dans l'agglomération londonienne au début des années 2000 par un regroupement d'associations de la société civile auquel des sections locales du syndicat Unison viennent en appui. Les accords obtenus, en allant au-delà de la seule revendication d'un « salaire pour vivre », incluent aussi le droit à une assurance-maladie et à des congés payés, ainsi que la reconnaissance du droit à se syndiquer.

Se mobiliser en dehors des syndicats

Pour terminer, nous souhaitons éclairer les stratégies de renouveau sous un angle un peu différent : celui du « hors-syndicat ». L'hypothèse qui sous-tend notre choix est que les formes d'auto-organisation des salariés contribuent à questionner ce qui se passe au sein des organisations syndicales. Parfois en lien avec ces dernières, d'autres fois en opposition, de nouvelles expériences de mobilisation prennent forme dans des secteurs variés qui peuvent aller de l'hôtellerie aux plateformes du numérique, en passant par le secteur de l'édition.

C'est ce qui se passe en Espagne, avec la mobilisation du collectif de femmes de chambre Las Kellys, qui depuis 2016 soutient les revendications de ces travailleuses peu écoutées par les grandes confédérations. En partie immigrées et très peu scolarisées, elles dénoncent la dégradation de leurs conditions de travail, un rythme de travail trop intense, ainsi que la précarité de leur situation, largement imputable au système de sous-traitance en vigueur dans le secteur de l'hôtellerie. « Leur moyen d'action assez inédit en Espagne rappelle ceux utilisés par les employés nord-américains : rassemblements convoqués à travers les réseaux sociaux et piquets à la porte des hôtels, manifestations à visage couvert pour ne pas être identifiées » (Vincent, dans ce numéro). Parmi les résultats de ce mouvement, on constate que les travailleuses ont été réintégrées dans le champ de la convention de l'hôtellerie aux Canaries et, en Catalogne, elles se voient désormais appliquer les normes du secteur des services.

Toujours en Espagne, d'importantes luttes se sont développées dans le secteur public entre 2011 et 2013. Comme

Catherine Vincent en fait état (dans ce numéro), la mobilisation ayant touché le secteur de l'éducation d'abord au niveau local montre l'importance du quartier en tant qu'échelle de la mobilisation. Dans ce contexte, c'est tout d'abord au sein des établissements scolaires que le mouvement a démarré avant de s'étendre progressivement aux associations de parents d'élèves, aux syndicats étudiants, ainsi qu'à d'autres acteurs de la société civile, avec toujours l'appui des fédérations syndicales de l'enseignement.

En Italie, la création du réseau des rédacteurs précaires (Re.Re.Pre) est emblématique des relations qui peuvent se tisser entre des collectifs auto-organisés et des organisations syndicales traditionnelles. Les initiatives menées sur le web, ainsi que des actions symboliques devant des librairies ont permis à ces travailleurs de se constituer en tant que sujet politique, notamment auprès de l'organisation syndicale la plus importante du pays, la CGIL. Des liens entre les syndicalistes CGIL et ces travailleurs précaires commencent à s'établir et, à l'occasion de la négociation pour la nouvelle convention collective, ce sont les représentants de la fédération CGIL de l'édition qui cherchent à échanger avec les membres du réseau, afin d'intégrer au moins une partie de leurs revendications au sein de la plateforme revendicative nationale.

Dans le secteur des coursiers à vélo, Kurt Vandaele nous en apprend davantage sur une mobilisation ayant eu lieu en Belgique en juillet 2017, lorsque le « Collectif » (un collectif auto-organisé de coursiers) s'est mobilisé pour contester le licenciement de huit travailleurs, avec le soutien de la Centrale nationale des employés (CNE) et de la Confédération des syndicats chrétiens-Transcom (CSC-Transcom).

Outre-Atlantique, la question des « grèves hors syndicats » est abordée par Galvão et Krein qui, dans leur contribution, montrent comment, dans des secteurs comme le bâtiment, le transport ou encore le nettoyage, une partie significative des grèves de ces dernières années ont été conduites en dehors des syndicats, voire en opposition à ces derniers. C'est ce qui s'est passé à Rio de Janeiro au moment du Carnaval, lorsque les agents de service de propreté urbaine de la ville se sont mis en grève en dépit de l'opposition du Syndicat du nettoyage de Rio de Janeiro (affilié à l'Union générale des travailleurs, l'UGT). Après huit jours de conflit, ces travailleurs ont obtenu 37 % d'augmentation de salaire et 66 % d'augmentation des indemnités de repas. Néanmoins, 400 d'entre eux ont été licenciés, ce qui engendre une deuxième phase du conflit, menée en 2015 par un mouvement appelé le « Cercle orange » (en référence à la couleur de leur vêtement de travail), qui se bat pour la réintégration des salariés licenciés et pour que cette forme d'auto-organisation de travailleurs puisse continuer à exister en dehors du syndicat.

Conclusion

Le débat sur la crise et le déclin du syndicalisme a laissé la place, depuis plus d'une décennie, à celui sur le renouveau du syndicalisme. Nous l'avons vu, l'ampleur des défis et obstacles qui se posent aux syndicats à l'heure actuelle n'a pas entamé leur volonté d'y faire face, qui a conduit certaines organisations syndicales à questionner leurs pratiques pour redéfinir stratégies et cibles d'action.

Fondé sur des expériences concrètes de renouveau du syndicalisme, ce numéro spécial de la *Chronique internationale de l'IREs* souligne l'importante

hétérogénéité qui caractérise les stratégies de renouveau. Face à des phénomènes tels que la croissance de la sous-traitance ou la tendance à la baisse de leur nombre d'adhérents, les organisations syndicales déploient en effet des stratégies extrêmement variées, en lien bien sûr avec leur histoire et le rôle qui leur est attribué, dans chaque pays, par le système de relations professionnelles.

L'échelle à partir de laquelle ces stratégies sont impulsées demeure un facteur clef. Nous avons ainsi classé les expériences de renouveau selon qu'elles sont impulsées par « le haut » (niveau national) ou par le « bas » (niveau local). Les transformations de la structure syndicale, le choix des catégories de travailleurs visées, ainsi que les modalités concrètes d'action (plus ou moins tournées vers la prestation de services ou vers l'action collective) sont apparus comme autant de leviers des stratégies de renouveau. De plus, ce classement a aussi révélé que des interactions existent entre les échelles locale et nationale. La frontière entre les deux n'étant pas figée, elle contribue, au contraire, à ce qu'un double mouvement se mette en place à travers des « allers-retours » entre les deux niveaux. Des tensions peuvent alors émerger entre les directions syndicales nationales et les structures locales, autant d'éléments qui nous renseignent sur l'ampleur des difficultés à prendre en compte pour toute organisation syndicale souhaitant renouveler ses stratégies. Nous avons enfin montré que des collectifs auto-organisés de travailleurs se constituent en dehors des organisations syndicales. Deux configurations sont alors possibles : des collectifs peuvent se créer en opposition aux syndicats traditionnels, alors que d'autres se construisent avec l'appui de ces derniers. Souvent laissées à l'écart des analyses sur le syndicalisme, les dynamiques qui traversent ces expériences

en dehors de la sphère syndicale sont, en revanche, fécondes pour comprendre les défis qui se posent au syndicalisme. Nous avons par exemple montré à quel point, et ce notamment pour les catégories de travailleurs les plus précaires, le lieu de travail constitue un espace de moins en moins approprié pour la construction de solidarités susceptibles d'amener à l'engagement syndical. C'est d'ailleurs pour cette raison que des structures syndicales territoriales interprofessionnelles comme les unions locales (UL) ont été réinvesties par les syndicats désireux de s'engager auprès des travailleurs des branches d'activité les plus marquées par la fragmentation de la main-d'œuvre. L'espace du quartier peut alors constituer une échelle pertinente pour l'élaboration de nouvelles stratégies d'action. Autre aspect saillant : les collectifs de soutien citoyens, ainsi que les réseaux communautaires s'avèrent parfois indispensables à la réussite d'une mobilisation ayant trait à la sphère du travail, comme cela a été le cas en France lors de la vague de grèves de travailleurs sans-papiers de 2009 et 2010 (Asplan, 2013). De ce fait, les interactions et le dialogue entre acteurs syndicaux et non syndicaux peut constituer un moyen novateur pour favoriser l'émergence de pratiques syndicales plus adaptées au monde du travail contemporain.

Sources :

Asplan (2013), « Travailleurs sans papiers : la précarité interdite », *Les Mondes du travail*, p. 63-73, <http://www.lesmondesdutravail.net/2013/PDF/Mondes-travail-7.pdf>.

Benquet M. (2011), *Les damnées de la caisse : enquête sur une grève dans un hypermarché*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant.

Bernard S., Dressen M. (2014), « Penser la porosité des statuts d'emploi. Présentation du Corpus », *La nouvelle revue du travail*, n° 5, en ligne, <https://doi.org/10.4000/nrt.1830>.

- Bérout S. (2013), « Une campagne de syndicalisation au féminin. Une expérience militante dans le secteur de l'aide à domicile », *Travail, genre et sociétés*, vol. 30, n° 2, p. 111-128, <https://doi.org/10.3917/tgs.030.0111>.
- Bérout S., Bouffartigue P. (dir.) (2009), *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, Paris, La Dispute.
- Castel R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Paris, Fayard.
- ETUI (2017), « Trade Union Membership and Organising in Europe », special issue, *Transfer*, vol. 23, n° 1, <http://journals.sagepub.com/toc/trsa/23/1>.
- Frege C., Kelly J. (2004), *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, New York, Oxford University Press, <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199270149.001.0001>.
- Freyssinet J. (2017), « Royaume-Uni : tensions et ambiguïtés dans la stratégie d'organising », n° spécial, « Renouveau syndical : enjeux, stratégies et pratiques », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 160, décembre, p. 38-51.
- Galvão A., Krein J.D. (2017), « Brésil : les obstacles à la revitalisation syndicale », n° spécial, « Renouveau syndical : enjeux, stratégies et pratiques », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 160, décembre, p. 101-115.
- Guillas-Cavan K. (2017), « Autriche : les conseils d'entreprise au cœur des stratégies de resyndicalisation », n° spécial, « Renouveau syndical : enjeux, stratégies et pratiques », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 160, décembre, p. 70-84.
- Groux G., Mouriaux R. (1992), *La CGT : crises et alternatives*, Paris, Economica.
- Hege A. (2005), « Éditorial. Les emplois précaires, enjeu de représentation syndicale ? », n° spécial, « Précarisation de l'emploi et représentation syndicale », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 97, novembre, p. 3-4, <https://goo.gl/cMAo3n>.
- Hocquelet M. (2016), « Mobiliser les employés de Walmart malgré les discours et pratiques du géant de la distribution : UFCW et Our Walmart face à 50 ans d'antisindicalisme », *La Revue de l'IRES*, n° 88, p. 129-156, <https://goo.gl/pS4oa1>.
- Ires (2005), « Précarisation de l'emploi et représentation syndicale », n° spécial, *Chronique internationale de l'IRES*, n° 97, novembre, <https://goo.gl/ZZJnVq>.
- Ires (2016), « Des réformes du marché du travail pour quelles performances ? », dossier, *Chronique internationale de l'IRES*, n° 155, septembre, <https://goo.gl/sPUVA2>.
- Jolivet A. (2017), « Suède : entre attractivité et organizing : les stratégies des syndicats pour (re)conquérir des adhérents », n° spécial, « Renouveau syndical : enjeux, stratégies et pratiques », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 160, décembre, p. 143-157.
- Kahmann M. (2017), « Allemagne : stratégies de renouveau syndical envers les travailleurs précaires : le cas des intérimaires dans la métallurgie », n° spécial, « Renouveau syndical : enjeux, stratégies et pratiques », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 160, décembre, p. 52-69.
- Kesselman D., Sauviat C. (2017), « États-Unis : les enjeux de la revitalisation syndicale face aux transformations de l'emploi et aux nouveaux mouvements sociaux », n° spécial, « Renouveau syndical : enjeux, stratégies et pratiques », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 160, décembre, p. 19-37.
- Labbé D. (1992), « La crise des syndicats français », *Revue française de science politique*, vol. 42, n° 4, p. 646-653, http://www.persee.fr/doc/rfsp_0035-2950_1992_num_42_4_404331.
- Maruani M., Meron M. (2012), *Un siècle de travail des femmes en France : 1901-2011*, Paris, La Découverte.
- Nizzoli C. (2015), *C'est du propre ! Syndicalisme et travailleurs du « bas de l'échelle » (Marseille et Bologne)*, Paris, Puf.
- Nizzoli C. (2017), « Italie : du renouveau syndical sans stratégie ? », n° spécial, « Renouveau syndical : enjeux, stratégies et pratiques », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 160, décembre, p. 130-142.
- Pernot J.-M. (2014), « De quoi la désyndicalisation est-elle le nom ? », in Pigenet M., Tartakowsky D. (dir.), *Histoire des mouvements sociaux en France de 1814 à nos jours*, Paris, La Découverte, p. 640-651, <https://www.cairn.info/histoire-des-mouvements-sociaux-en-france--9782707169853-p-640.htm>.
- Pochic S., Guillaume C. (2013), « Syndicalisme et représentation des femmes au travail », in Maruani M. (dir.), *Travail et genre dans le monde. L'état des savoirs*, Paris, La Découverte, p. 379-387, <https://www.cairn.info/travail-et-genre-dans-le-monde--9782707174567-p-379.htm>.

RENOUVEAU SYNDICAL : ENJEUX, STRATÉGIES ET PRATIQUES

Schweitzer S. (2002), *Les femmes ont toujours travaillé : une histoire de leurs métiers*, XIX^e et XX^e siècle, Paris, Jacob.

Simms M., Holgate J. (2010), « Organising for What? Where Is the Debate on the Politics of Organising? » *Work, Employment and Society*, vol. 24, n° 1, p. 157-168, <https://doi.org/10.1177/0950017010361413>.

Vandaele K. (2017), « Belgique : les syndicats sur le qui-vive pour soutenir les travailleurs

des plateformes : l'exemple des livreurs de repas », n° spécial, « Renouveau syndical : enjeux, stratégies et pratiques », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 160, décembre, p. 85-100.

Vincent C. (2017), « Espagne : les syndicats face à la crise revitalisation ou retour à la concertation ? », n° spécial, « Renouveau syndical : enjeux, stratégies et pratiques », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 160, décembre, p. 116-129.

États-Unis

Les enjeux de la revitalisation syndicale face aux transformations de l'emploi et aux nouveaux mouvements sociaux

Donna KESSELMAN et Catherine SAUVIAT*

Les transformations de l'emploi aux États-Unis ont rendu plus difficiles les formes de représentation et d'action syndicale traditionnelles, limitées par une législation – fédérale et des États – restrictive et un contexte jurisprudentiel et politique le plus souvent hostile. Le recours par les employeurs aux formes atypiques d'emploi, à l'*independent contractor* (travailleur indépendant, voir *infra*) plutôt qu'à l'*employee* (salarié), s'est développé avec la déréglementation d'un certain nombre de secteurs à partir des années 1970 (transport aérien, banques, transport, construction, etc.), s'est répandu dans les entreprises de la nouvelle économie au cours des années 1990 et s'est généralisé dans toutes les activités liées aux plateformes digitales (*gig economy*), dont l'essor est contemporain de la « grande récession » de 2009.

Ce contexte a été un facteur d'affaiblissement du syndicalisme, qui avait fondé son assise sur la figure du travailleur salarié à temps plein de l'industrie manufacturière. L'*organizing* apparaît au cœur des discussions syndicales dans les années 1980, comme l'innovation

stratégique à même d'inverser le processus de déclin syndical qui s'accélère alors. Ce nouveau modèle inspire les principes d'action d'un certain nombre de luttes menées par quelques grandes fédérations syndicales dans les années 1990, qui visent à syndiquer de nouvelles couches de travailleurs précaires et dont certaines seront couronnées de succès. Mais devant ses limites et l'impasse des réformes au niveau fédéral, de nouveaux mouvements sociaux émergent sur le devant de la scène médiatique, en même temps que la *gig economy* présente de nouveaux défis. Quelles en sont les conséquences pour le syndicalisme aux États-Unis ? La crise du syndicalisme est-elle entrée dans une phase de non-retour ?

Les relations professionnelles dans le secteur privé : un cadre juridique et politique défavorable aux syndicats

Le système de relations professionnelles dans le secteur privé est régi par le National Labor Relation Act (NLRA), une législation fédérale qui voit le jour sous le New Deal (1935) dans un contexte

* Professeure des universités, Université Paris-Est Créteil ; chercheure à l'Ires.

de forte conflictualité et de poussée syndicale ¹. Cette loi sera amendée par deux fois, en 1947 (Taft Hartley Act) et en 1959 (Landrum-Griffin Act), dans un contexte politique et social profondément renouvelé. Elle définit les règles de la représentation syndicale et de la négociation collective. Une agence du gouvernement fédéral, le National Labor Relation Board (NLRB), dont les cinq membres sont nommés par le Président et approuvés par le Sénat, est chargée de l'application de cette loi. Cette agence indépendante a pour tâche d'organiser les élections syndicales sur les lieux de travail et d'examiner les plaintes reçues des salariés, des syndicats et des employeurs pour pratiques de travail déloyales, mais sans jamais intervenir sur le contenu des accords collectifs, laissé au seul rapport de force entre le syndicat représentatif et l'employeur au niveau de l'établissement ou de l'entreprise (encadré 1). Il n'existe pas de négociation au niveau interprofessionnel et la négociation collective de branche se limite à quelques secteurs où prédominent des petites et moyennes entreprises (PME) et une forte concurrence (transport, construction). L'American Federation of Labour – Congress of Industrial Organisations (AFL-CIO) – ne joue donc aucun rôle dans la négociation collective, laissant aux syndicats nationaux affiliés qui élaborent leur stratégie contractuelle de façon autonome et négocient les accords d'entreprise. La principale centrale des États-Unis se borne à coordonner et soutenir les activités de ses membres, à trancher les conflits de juridiction entre syndicats et à exercer un rôle de *lobbying* auprès du gouvernement fédéral et des États.

Ce corpus législatif, inscrit dans le marbre entre les années 1930 et 1950, continue de produire ses effets. Pendant longtemps l'apanage des États du Sud conservateur, les lois dites « droit au travail » se sont étendues progressivement aux États industrialisés du Nord du pays : depuis 2012, six États dont l'Indiana, le Michigan et le Wisconsin ont voté de telles lois, portant leur nombre total à 28 aujourd'hui. Le déclin de la syndicalisation n'a cependant pas attendu cette lame de fond antisyndicale récente. De 1983 à 2016, la part des travailleurs membres d'un syndicat a été quasiment divisée par deux, passant de 20,1 à 10,7 %. Mais ce déclin a été beaucoup plus prononcé dans le secteur privé, passé de 16,8 à 6,4 % alors que le taux de syndicalisation dans le secteur public, qui lui est près de six fois supérieur, n'observe qu'un léger fléchissement (36,7 % en 1983 contre 34,4 % en 2016 ²), même s'il a pu baisser brutalement dans les États ayant récemment adopté des législations antisyndicales (voir *infra*). Mais une prochaine décision de la Cour suprême pourrait accélérer cette tendance, si ses juges décident que les salariés du secteur public ayant refusé d'adhérer au syndicat qui les représente, n'ont plus l'obligation de payer la partie de la cotisation syndicale servant à financer l'activité de négociation menée par les syndicats dont ils profitent *via* la convention collective (cas *Friedrichs v. California Teachers* en 2016, cas *Janus v. AFSCME* en 2017).

Les règles très contraignantes de la représentation et de l'action syndicales ont par ailleurs peu évolué en dépit des différentes tentatives pour en réviser le cadre. L'échec de l'adoption de l'Employee Free

1. Les droits syndicaux dans le secteur public sont soumis à des législations spécifiques des États et du gouvernement fédéral, plus tardives mais globalement plus favorables que celle du secteur privé.

2. Selon le Bureau of Labor Statistics (BLS, Current Population Survey).

Encadré 1

L'accréditation syndicale, la négociation collective et les conflits

Toute implantation syndicale suppose au préalable qu'au moins 30 % des salariés d'une unité de négociation manifestent, par une pétition auprès du National Labor Relation Board (NLRB), la volonté d'être représentés par un syndicat. Après enquête (validité de la pétition, pertinence de l'unité de négociation qui doit regrouper un groupe de salariés dépendant du même employeur et partageant une communauté d'intérêt), le NLRB supervise l'élection à bulletin secret. L'accréditation du syndicat est obtenue s'il emporte la majorité absolue des suffrages exprimés. Il conquiert de ce fait le monopole de la représentation de tous les salariés appartenant à l'unité de négociation en question (monopole syndical ou *union shop*) et est habilité à engager une négociation collective avec l'employeur, tenu de négocier de bonne foi. Cette négociation débouche dans le meilleur des cas sur un accord collectif au bénéfice des seuls travailleurs représentés par le syndicat, un accord interdisant la grève pendant la durée du contrat et devant être ratifié par la base syndiquée. Les conflits du travail se règlent à travers une procédure de règlement des contentieux en interne et faute d'y parvenir, ce qui est rare, à travers une décision d'arbitrage externe.

Après qu'un syndicat a été reconnu représentatif, tous les salariés de l'unité de négociation en deviennent membres, y compris ceux qui ont voté contre. L'employeur prélève alors la cotisation à la source, immédiatement reversée à la section syndicale de base, le *local*. Depuis le Taft Hartley Act de 1947, l'employeur a le droit d'intervenir au cours de la campagne de syndicalisation pour empêcher le syndicat de s'implanter (« liberté d'expression de l'employeur ») et a recours pour ce faire à des consultants « anti-syndicats », une pratique qui a proliféré à partir des années 1970. Il est de surcroît permis aux salariés, dans les États ayant voté les lois dites « droit au travail » (*right-to-work states*) interdisant le monopole syndical, de refuser de devenir membre du syndicat élu et de payer la cotisation, sauf si l'accord collectif prévoit une clause de sécurité de revenu en faveur du syndicat. Enfin, le *closed shop* (monopole d'embauche du syndicat) est interdit et le droit de grève sévèrement restreint (interdiction des grèves de solidarité et des boycotts secondaires permettant d'étendre la grève à des entreprises clientes ou sous-traitantes). Le Landrum-Griffin Act de 1959 va soumettre les activités des syndicats à un contrôle gouvernemental strict (tenue d'élections périodiques à bulletin secret pour les responsables syndicaux, remise au ministère du Travail d'un rapport annuel d'activité et d'un bilan financier détaillé).

Choice Act au Congrès en 2010, pourtant à l'agenda de la première campagne présidentielle de Barack Obama, en est la dernière illustration. Cette proposition de loi visait à faciliter l'implantation syndicale par une procédure simplifiée de recueil d'une majorité de signatures en faveur d'un

syndicat sur le lieu de travail (*card check*) et à sécuriser la négociation collective en obligeant les parties à parvenir à un accord dans les quatre mois suivant l'accréditation (apRoberts, Simonet, 2009).

Barack Obama n'a donc pu agir qu'à la marge. Après avoir redonné le contrôle

du NLRB aux démocrates en 2010 par le jeu des nominations, cette agence a modifié plusieurs règles au profit des syndicats. La plus importante est celle de 2015 qui redéfinit le statut de co-employeur en usage depuis les années 1980, et qui rend plus difficile pour les entreprises d'échapper à leur responsabilité *via* diverses formes d'externalisation de la gestion de la main-d'œuvre (franchisage, intérim, louage de main-d'œuvre, etc.)³. Le retournement récent de la doctrine du NLRB a relancé le débat, ancien et controversé, sur l'usage des « salariés déguisés » (ou des faux indépendants) par les employeurs. Cette décision, potentiellement lourde de conséquences pour des secteurs ayant recours au franchisage (comme McDonald, en attente de jugement) ou au travail indépendant, vient cependant d'être annulée par le NLRB passé sous majorité républicaine après le renouvellement de son conseil d'administration⁴.

**Employee vs. Independent contractor :
un débat ancien, renouvelé
par l'émergence de la *gig economy***

La législation fédérale en matière de droit du travail a été conçue pour protéger l'*employee*, figure centrale de la société salariale étasunienne qui se met en place dans les années 1930 (Kesselman, 2007 ; Vinel, 2013). Deux lois sont déterminantes à cet effet :

- d'une part, le NLRA (1935) reconnaît le droit mentionné précédemment de se faire représenter par un syndicat et de bénéficier des résultats de la négociation collective aux seuls *employees*. De cette catégorie juridique sont exclus dès l'origine les ouvriers agricoles et les employés de maison (essentiellement des travailleurs noirs) et plus tard, en 1947 (Taft Hartley Act), les *supervisors* et les managers dont les agents de maîtrise et contremaîtres, piliers du fordisme, mais aussi les *independent contractors* ;

- d'autre part, le Fair Labor Standard Act (FLSA, 1938), qui fixe les standards fédéraux, exige pour les *employees* le paiement du salaire minimum et des heures supplémentaires effectuées au-delà de 40 heures, la durée légale hebdomadaire du travail. Ces lois, dont la définition de l'*employee* diffère, ne protègent donc pas les *independent contractors*⁵, qui sont de fait exclus de ces protections et des bénéfices de la négociation collective (notamment des compléments du salaire en matière de protection sociale).

C'est au NLRB et aux administrations fédérales appropriées (administration du travail et administration fiscale) ou aux tribunaux qu'il revient de déterminer si un travailleur relève de l'une ou l'autre de ces catégories, soit à l'occasion de plaintes déposées par des travailleurs qui ont été déclarés indépendants par leur employeur alors qu'ils se considèrent comme des salariés, soit à l'occasion de contrôles épisodiques effectués par

3. Le NLRB a jugé que l'entreprise de recyclage Browning-Ferris Industries, qui avait eu recours en Californie à des travailleurs fournis par une agence d'intérim, en était coresponsable parce qu'exerçant un contrôle indirect sur eux, après qu'une section locale du syndicat des Teamsters a cherché à syndiquer ces salariés et à négocier avec ladite entreprise.

4. E. Morath, « NLRB Overturns Obama-era Ruling on Jointly Employed Workers », *The Wall Street Journal*, December 14, 2017.

5. La catégorie d'*independent contractor* qu'on traduit ici par travailleur indépendant se distingue de celle de *self-employed*. Un *independent contractor* est un individu qui effectue une tâche qui lui est assignée par quelqu'un d'autre sur une base contractuelle tandis que le *self-employed* définit lui-même le service qu'il rend.

lesdites administrations aux moyens limités (la division Wage and Hours du ministère du Travail ou l'Internal Revenue Service du ministère du Trésor). Elles le font en utilisant des tests assez complexes visant à identifier la réalité du lien juridique de subordination, au travers de plusieurs critères : le degré de contrôle de l'employeur sur le travailleur (horaires de travail et possibilité de mettre fin à la relation d'emploi notamment), l'investissement réalisé par le travailleur pour effectuer sa tâche (moyens de travail), le type de compétences requises et la durée de la relation d'emploi.

L'administration du travail a cherché, sous le second mandat de Barack Obama, à renforcer ces contrôles, notamment la division Wage and Hours, qui a réussi à récupérer des montants importants d'arriérés pour violation du FLSA (salaire minimum mais surtout heures supplémentaires). Cette division a été dirigée d'avril 2014 à janvier 2017 par David Weil, un universitaire, spécialiste en économie du travail. Particulièrement préoccupé par la fissuration croissante de la relation d'emploi et l'éclatement des lieux de travail, un processus qu'il a abondamment documenté dans un ouvrage (Weil, 2014), il a édicté une circulaire en 2015 à destination de l'administration et des juges ⁶, visant à clarifier la définition d'*employee* du FLSA, plus extensive à l'origine que celle du NLRA. Il l'a fait en raison du nombre croissant d'employeurs ayant recours à des formes non standards d'emploi *via* de fausses déclarations ⁷, pour contourner notamment le paiement des cotisations employeur obligatoires

au régime public de retraite (Social Security) et de santé (Medicare) ainsi qu'aux caisses d'assurance chômage ⁸. L'exemple de Fedex est de ce point de vue édifiant. L'entreprise, connue pour avoir construit son *business model* sur le recours à des faux travailleurs indépendants, a dû conclure récemment plusieurs accords à l'amiable très coûteux, suite à des recours en justice dans une vingtaine d'États par ses chauffeurs au cours des années 2000 auxquels les tribunaux ont donné raison. Il s'agit donc d'une problématique ancienne affectant principalement les secteurs traditionnels de l'économie (construction, transport, métiers du spectacle, nettoyage, santé, hôtellerie-restauration) et ceux des technologies de l'information et de la communication (informatique, télécommunications, etc.) mais remise au goût du jour par le développement de la *gig economy* (Leberstein, 2012).

Uber, pour prendre l'exemple le plus emblématique de cette économie, s'obstine à déclarer ses chauffeurs comme travailleurs indépendants, leur déniaient le statut de salarié et toutes les protections afférentes (salaire minimum, heures supplémentaires, indemnités chômage). La société est l'objet de nombreuses poursuites judiciaires aux États-Unis : dans certains cas, elle est parvenue à un accord avec les plaignants, mais sans jamais reconnaître à ses chauffeurs la qualité d'*employee*, un statut qui remettrait inévitablement en cause sa valorisation boursière par les marchés (70 milliards de dollars) et son *business model* fondé sur la flexibilité maximale du travail et

6. « Administrators' Interpretation n° 2015-1 », July 15, 2015, US Department of Labor, Wage and Hour Division, Issued by Administrator David Weil, https://www.blr.com/html_email/AI2015-1.pdf.

7. D. Weil, « Lots of Employees Get Misclassified as Contractors. Here's Why It Matters », *Harvard Business Review*, July 5, 2017, <https://goo.gl/WvhbkR>.

8. Déclarer un travailleur indépendant plutôt que salarié permet à l'employeur une économie en moyenne de 20 % sur le coût du travail, et davantage encore dans certains États où la cotisation « accidents du travail » varie fortement.

un transfert des risques et des coûts sur ses 600 000 chauffeurs actifs aux États-Unis. Dans d'autres cas, Uber est en difficulté et conteste les décisions de justice en appel : en Californie par exemple, où la Commission du travail de l'État a requalifié un de ses ex-chauffeurs en salarié en juin 2015, lequel avait attaqué la société en justice pour violation des lois de l'État (*Berwick V. Uber Technologies*) ; en Caroline du Nord, où une cour fédérale a autorisé une action collective de plusieurs chauffeurs alléguant une violation du FLSA par la société, ce qui devrait permettre aux 18 000 chauffeurs concernés dans le pays ayant opté contractuellement pour l'arbitrage de se joindre à cette action collective⁹.

L'organizing : ses promesses et limites

La stratégie d'*organizing* promet de renouveler le syndicalisme américain, qui fait face à une législation et un patronat particulièrement hostiles, à la précarisation des emplois et à la très grande difficulté de promouvoir des réformes au plan fédéral, comme l'ont montré les parties précédentes. Si elle donne lieu à quelques victoires syndicales éclatantes, sa mise en œuvre se heurte néanmoins à des limites propres aux structures syndicales (encadré 2).

L'organizing, une stratégie pour revitaliser le syndicalisme

Le syndicalisme issu des années d'après-guerre s'est développé principalement sur la base du *servicing model*, dont l'accord collectif négocié pour une durée de cinq ans entre l'United Auto Workers (UAW) et General Motors

en 1950 (Treaty of Detroit) a posé les jalons. Ce modèle syndical qualifié parfois aussi de *business unionism* focalise son action sur la négociation et la gestion des conventions collectives, des conditions de rémunération et de travail des membres syndiqués, sous l'égide du syndicat local. Il repose sur le travail de syndicalistes professionnels qui négocient les termes de l'accord (encadré 2) et œuvrent à leur bonne exécution. Ils offrent des services au profit exclusif de leurs adhérents (carte de crédit, etc.) et activent la procédure de règlement des contentieux en cas de litige avec l'employeur (*grievance procedure*).

Ce modèle de syndicalisme s'est trouvé incapable d'enrayer la chute drastique des effectifs syndiqués, due notamment à la désindustrialisation. Certains syndicats décident alors de se tourner vers les secteurs des services en expansion (plus de 70 % des emplois) pour organiser des catégories jusque-là exclues du syndicalisme, les « nouveaux travailleurs ». On y retrouve une majorité de femmes, très présentes dans les métiers de la santé, des emplois de bureau et de la vente au détail, ainsi que des immigrés récemment arrivés qui occupent les emplois délaissés par les Américains (le nettoyage, le gardiennage, l'hôtellerie, la restauration). Ce sont surtout des travailleurs d'origine hispanique, qui représentent 17 % de la population du pays et la moitié des immigrés (Debouzy, 2007).

L'*organizing model* renvoie, au contraire du *servicing model*, à une conception militante d'implication des adhérents dans la vie syndicale, à l'*empowerment* plutôt qu'à la fourniture de services à ses membres. Le terme se réfère à la fois à la mobilisation des travailleurs au sein des usines et à l'animation

9. D. Streifeld, « Uber Drivers Win Preliminary Class-action Status in Labor Case », *The New York Times*, July 12, 2017, <https://www.nytimes.com/2017/07/12/business/uber-drivers-class-action.html>.

Encadré 2

La structuration syndicale aux États-Unis

L'American Federation of Labor – Congress of Industrial Organizations (AFL-CIO), la principale centrale syndicale, regroupe 56 syndicats affiliés et 12,5 millions de syndiqués. Elle est constituée : d'une part, de syndicats nationaux, voire « internationaux » (car ayant ou ayant eu des sections locales au Canada), organisés généralement autour d'un métier ou d'un secteur industriel même s'ils syndiquent aujourd'hui au-delà de leurs bastions historiques ; d'autre part, de structures territoriales regroupant les sections locales des syndicats membres à différentes échelles : des unions régionales à l'échelle des États ou des territoires (*state federation, central labor council*) et des unions locales à l'échelle d'une ville (*local labor council*).

La centrale et les unions régionales interviennent dans le processus législatif aux différents niveaux de gouvernement à titre de *lobby* pour défendre les intérêts des travailleurs et de leurs familles, et lors des campagnes électorales. Les syndicats nationaux comptent parmi les contributeurs les plus généreux du Parti démocrate lors des élections, et mobilisent des milliers de bénévoles pour faire voter l'électeur populaire. Ils mettent en œuvre la politique et les dispositifs décidés au congrès par l'intermédiaire des structures territoriales, et tous deux viennent en appui aux sections syndicales locales lors des négociations collectives, en cas de litige ou de grève.

Les sections syndicales locales (*locals*) s'organisent le plus souvent à l'échelle de l'entreprise mais peuvent regrouper uniquement certains métiers, dans une « unité de négociation » qui partage une « communauté d'intérêt », telle qu'établie par le NLRB. Selon le système anglo-saxon de *l'union shop*, l'ensemble des travailleurs d'une unité de négociation fait partie du syndicat. Or, suite à une décision de la Cour suprême (*Beck, 1988*), un travailleur peut refuser d'adhérer au syndicat tout en étant obligé de payer une partie de la cotisation pour services rendus car il profite de la convention collective négociée par le syndicat ; d'où la distinction établie dans les statistiques du ministère du Travail sur la syndicalisation entre « être membre » et « être représenté » par un syndicat.

La section locale relaie la politique du syndicat national, négocie la convention collective d'entreprise et défend les intérêts des membres au quotidien. Les syndiqués élisent leurs instances locales de représentation, le comité de négociation et les délégués de base par atelier (*stewards*). La convention collective détermine la grille des salaires et d'avancement des carrières, les avantages sociaux qui viennent en complément des régimes publics (fonds de retraite, allocations chômage, heures supplémentaires) ainsi que ceux non exigés par la loi (assurance maladie, congés payés, congés maladie, formation), les conditions de travail et la procédure de règlement des contentieux (*grievance procedure*).

des campagnes d'accréditation syndicale dans de nouveaux sites, souvent en relation avec la population locale. Des ressources financières et humaines sont

orientées en priorité vers le recrutement de nouveaux membres (Milkman, Voss, 2004). L'accent est mis sur le recrutement des délégués de base (*stewards*),

sur leur formation à la défense des revendications dans le cadre de la procédure de règlement des contentieux des conflits internes, la discussion et la prise de parole sont privilégiées ainsi que la mobilisation, par exemple autour des violations des conditions d'hygiène et de sécurité (Sharpe, 2004 ; Fletcher, Hurd, 1998). L'*organizing* transforme ainsi l'activité quotidienne des syndicats locaux. Et ceux qui mènent des campagnes de syndicalisation innovantes, combinant de nombreuses tactiques d'*organizing*, parviennent à accroître leurs effectifs (Bronfenbrenner, Hickey, 2004). Au niveau de l'AFL-CIO, cette réorientation stratégique se traduit par la création de l'Organizing Institute en 1989, intégré à cette occasion à un nouveau département indépendant dédié à l'*organizing*, doté d'un fonds spécial pour financer les campagnes de syndicalisation.

La campagne victorieuse de Justice for Janitors et l'arrivée d'une nouvelle équipe à la tête de l'AFL-CIO

La lutte emblématique de l'*organizing* a été celle de Justice for Janitors, lancée par le Service Employees International Union (SEIU) à Los Angeles au début des années 1990, et portée à l'écran dans le film de Ken Loach *Bread and Roses*. Le métier de nettoyage et de gardiennage des bureaux, occupé traditionnellement par des hommes noirs salariés et largement syndiqués, est externalisé par les propriétaires d'immeubles auprès de sous-traitants qui vont recourir à une main-d'œuvre immigrée (principalement des femmes d'origine hispanique), parfois entrée illégalement aux États-Unis. Les syndicalistes avaient estimé que ces travailleurs ne seraient pas capables de s'organiser à cause de leur dispersion dans des lieux de travail isolés, de problèmes de langue et de la crainte d'être expulsés.

Ces immigrés, forts parfois de l'expérience militante acquise dans leur pays, se sont avérés réceptifs aux méthodes collectives *bottom-up*, issues de la base (*grassroots organizing*) et aux principes de justice sociale, inspirés du mouvement pour les droits civiques et des pratiques du syndicat des travailleurs agricoles dirigé par Cesar Chavez. La campagne, ponctuée par trois semaines de manifestations de rue, de violences policières, et de grève, a mobilisé la communauté, dont les familles, les petits commerces, les églises et associations, des politiciens et l'archevêque de la ville. Plutôt que de s'adresser aux patrons des entreprises sous-traitantes, les permanents du syndicat des services SEIU ont orienté la campagne vers les propriétaires des immeubles de bureaux afin d'imposer une convention collective (*master contract*) comprenant une importante augmentation de salaire et d'avantages sociaux pour les travailleurs du centre-ville. Le SEIU a par la suite emporté d'autres campagnes, en appliquant les mêmes tactiques de mobilisation des travailleurs immigrés et de la population locale, comme la syndicalisation de 15 000 aides-soignantes à Los Angeles, et obtenu des conventions collectives locales pour les *janitors* dans d'autres villes.

C'est cet élan qui porte à la direction de la confédération AFL-CIO en 1995 le président du SEIU John Sweeney et son équipe, dans un renversement spectaculaire de la vieille garde, avec comme premier point de leur programme « l'*organizing* à une échelle et à un rythme sans précédent ». La confédération mène une campagne offensive pour la réorientation des ressources militantes et financières de la représentation syndicale vers l'organisation de nouveaux membres. Des camps d'été sont créés pour former des centaines d'*organizers* à temps plein,

recrutés dans les universités et les usines, censés mobiliser des réseaux parmi les membres à la base et susciter des solidarités au sein de la population locale (Early, 2009 ; Devinz, 2010).

À la fin des années 1990, ces déploiements semblent avoir porté leurs fruits. Pour la première fois depuis une génération, l'année 1999 enregistre une augmentation du nombre de travailleurs syndiqués. Des campagnes massives se déroulent dans le secteur de la santé (hôpitaux, maisons de retraite, aides-soignantes), l'hôtellerie, les compagnies aériennes, les télécommunications, les enseignants non titulaires de l'enseignement supérieur. Las Vegas devient la ville la plus syndiquée du pays. La grève victorieuse des travailleurs du transporteur UPS en 1997 a été préparée de longue date par le président progressiste du syndicat des Teamsters, Ron Carey, en relation avec les militants syndicaux de base et les populations locales (Levin, 2017).

Les obstacles internes au renouvellement des pratiques

Mais l'enthousiasme et les victoires largement médiatisées masquent les obstacles à la mise en œuvre de l'*organizing*, notamment internes au mouvement syndical (Hurd, 2004 ; Fletcher, Gapasin, 2009). Si de gros moyens sont mobilisés à cette fin au niveau de la centrale, l'AFL-CIO n'est pas une structure hiérarchique, mais une organisation lâche qui assure surtout une fonction de *lobbying* politique à Washington. Elle a peu de pouvoir sur ses affiliés, jaloux de leurs prérogatives.

Or la décision politique d'attribuer des moyens aux campagnes de syndicalisation relève des syndicats nationaux. Et au-delà du discours, peu d'entre eux à l'époque (six parmi les 65 affiliés) prennent des mesures concrètes pour engager des campagnes de syndicalisation offensives et innovantes¹⁰. Les autres syndicats subissent une perte d'adhérents (Bronfenbrenner, Hickey, 2004).

De surcroît, le syndicalisme américain n'est pas en phase avec la structuration décentralisée des organisations à l'échelle locale, où ont lieu les campagnes de syndicalisation. Dans le système anglo-saxon du monopole syndical, là où un syndicat est présent, le nombre de membres est stable et la direction locale a comme fonction essentielle de répondre à leur demande de gestion quotidienne du contrat. Les dirigeants locaux n'ont pas l'expérience de l'*organizing* et sont avant tout pragmatiques ; ils sont réticents au fait de déplacer des sommes importantes en vue de la quête de nouveaux membres et à prendre ainsi le risque politique auprès de leur base syndiquée de perdre les prochaines élections (Fletcher, Gapasin, 2009). Les structures intermédiaires des syndicats tendent ainsi à faire obstacle à l'*organizing*.

Scissionner pour renouveler ?

L'optimisme du nouveau est de courte durée. Après dix ans de mandat de John Sweeney à la tête de l'AFL-CIO, le taux de syndicalisation baisse de 14,9 % à 12,3 %, même si quelques

10. Il s'agit notamment des syndicats des services (Service Employees International Union, SEIU), de l'hôtellerie (Hotel and Restaurant Employees, Here), de la confection (Union of Needle and Industrial Textile Employees, Unite), de la communication (Communications Workers of America, CWA), des travailleurs des États et des collectivités publiques (American Federation of State, County and Municipal Employees, AFSCME) et de l'automobile (UAW), qui intervient aussi dans les services.

syndicats parviennent à enrayer le déclin de leurs effectifs ¹¹. En 2005, le SEIU décide de quitter l'AFL-CIO, suivi par six autres syndicats, dont trois des plus engagés dans l'*organizing* mentionnés plus haut ¹², et de fonder une nouvelle centrale, Change-to-Win (CTW). Ces syndicats s'engagent alors à consacrer la majorité de leurs moyens financiers à des campagnes de syndicalisation à grande échelle dans leurs secteurs respectifs.

L'échec de Change-to-Win

Mais il apparaît rapidement que CTW est une opération menée d'en haut, un phénomène qui s'est manifesté dès le début des années 2000 et que le congrès de la confédération en 2005 vient sanctionner (Sauviat, 2005). Les syndicats dans leur grande majorité restent unis dans les unions locales de l'AFL-CIO grâce aux Solidarity Charters, qui permettent la double appartenance aux deux centrales concurrentes, et ont été imposés par cette aspiration de la base quelques mois après le congrès (Kesselman, 2011).

Par ailleurs, CTW n'a pas réussi à inverser la courbe du déclin syndical. D'une part, les syndicats qui ont choisi de se désaffilier de l'AFL-CIO, à l'exception du SEIU et de Unite-Here, n'engagent pas les sommes promises vers l'*organizing*. Tous prônent la centralisation des pouvoirs à l'échelle de la direction nationale et la fusion entre fédérations syndicales sans chercher à modifier le *servicing model*, et notamment le rapport de la hiérarchie interne avec la base syndiquée (Craver, 2005 ; Fletcher, Gapasin, 2009). D'autre part, la direction autoritaire d'Andy Stern, le dirigeant de CTW et du SEIU qui a initié la scission, est très

critiquée. Il a depuis quitté le mouvement syndical (Early, 2010).

Un bilan comparé de la syndicalisation des deux centrales avant (septembre 2000-mai 2005) et après la scission (janvier 2006-septembre 2010) montre que l'effort accru de CTW en matière d'*organizing* n'a pas abouti à des résultats significativement différents de ceux de l'AFL-CIO (Aleks, 2015). En outre, la plupart des affiliés de CTW, à l'exception notable du SEIU et des Teamsters, ont fini par rejoindre l'AFL-CIO, vidant la nouvelle centrale de sa substance. Enfin, les nouveaux immigrants, cibles privilégiées de l'*organizing*, ne sont pas parvenus non plus à renouveler le syndicalisme. En 2009, alors que le taux de syndicalisation global est de 12,3 %, il n'est que de 10 % pour les Hispaniques, et 7 % parmi les immigrés hispaniques (Rosenfeld, 2014).

Les syndicats face à l'impasse politique au niveau fédéral

L'*organizing* n'a pas été la seule pomme de discorde mise en avant par CTW. La réallocation des fonds vers les campagnes de syndicalisation doit se faire forcément au détriment des ressources allouées à l'activité législative et politique. Cette stratégie impose de remettre en cause le financement massif des candidats du Parti démocrate. Or c'est tout le contraire qui s'est produit. En 2008, les deux centrales engagent leurs forces et leurs ressources financières en soutien de la candidature d'Obama. Et pourtant, une fois élu, le nouveau Président ne tient pas sa promesse : en dépit d'une majorité démocrate au Congrès, il n'engage pas son autorité politique pour faire adopter

11. D. Streitfeld, « Uber Drivers Win Preliminary Class-action Status in Labor Case », *The New York Times*, July 12, 2017, <https://www.nytimes.com/2017/07/12/business/uber-drivers-class-action.html>.

12. SEIU, Here et Unite, ces deux derniers étant devenus Unite-Here par fusion en 2004.

l'Employee Free Choice Act (voir *supra*), et faciliter ainsi la procédure de syndicalisation (Aronowitz, 2015).

L'impasse politique qui en découle, aggravée par la perte de la majorité démocrate aux élections de mi-mandat en 2010, libère les forces hostiles au syndicalisme. En 2011, des gouverneurs républicains du Midwest lancent une campagne coordonnée pour limiter ou éliminer le droit à la négociation collective dans le secteur public. En conséquence, le pourcentage de salariés syndiqués du secteur public entre 2011 et 2012 chute de 50,3 à 37,4 % dans le Wisconsin et de 28,3 à 22,8 % dans l'Indiana ¹³. L'adoption d'une loi de ce type dans le Wisconsin, un État historiquement pionnier dans l'acquisition du droit syndical pour les salariés du secteur public des collectivités locales, a marqué les esprits. Malgré l'occupation par la population du Capitole, siège du gouvernement de l'État à Madison, trois semaines durant et l'appel à la grève générale lancée par l'union locale AFL-CIO, le choix de la centrale a été de privilégier le terrain électoral, qui s'est soldé par la tentative avortée de révoquer le gouverneur Walker (Sauviat, 2011 ; Geoghegan, 2014 ; Kesselman, 2014). La situation s'est encore aggravée quand les congrès du Wisconsin et du Michigan ont adopté des lois *right-to-work*.

Syndicalisme et nouveaux mouvements sociaux

C'est dans ce contexte d'agression contre les syndicats et d'impasse tant syndicale que politique qu'émergent sur le devant de la scène de nouveaux mouvements sociaux, de manière inattendue

et fort médiatisée. Ils n'effacent pas pour autant l'action syndicale, qui a su résister ici et là au cours des années 2000 même si celle-ci retient moins l'attention des médias, et qui contribue au soutien de ces nouveaux mouvements.

La résistance inégale de l'action syndicale

Pour Bill Fletcher, acteur syndical et commentateur respecté, le recul du syndicalisme s'explique par son refus d'adopter une stratégie de syndicalisme militant, à l'instar de la lutte des dockers de Charleston, en 2001, qui parvient à imposer le maintien de la convention collective contre le risque d'externalisation de l'activité à des travailleurs non syndiqués. La population se mobilise en défense de leurs droits syndicaux, fait d'autant plus marquant dans cette Caroline du Sud connue pour ses tensions raciales que les dockers sont quasiment tous des Noirs (Erem, Durrenberger, 2008 ; Fletcher, Gapasin, 2009).

La Caroline du Nord, autre État du Sud farouchement antisyndical, est également la scène d'une activité syndicale intense. Le comité pour l'organisation des travailleurs agricoles, le Farm Labor Organizing Committee (FLOC, adhérent de l'AFL-CIO), est depuis des années actif dans ce secteur caractérisé par de bas salaires et la forte présence de travailleurs immigrés, et d'autant plus difficile à organiser syndicalement qu'il a été exclu du champ de la loi Wagner en 1935 et du FLSA en 1938. L'organisation réussit en 2004 à signer une convention collective de branche avec l'association patronale des agriculteurs de l'État, qui couvre des milliers de travailleurs ¹⁴.

13. Barry Hirsch and David Macpherson, « Union Membership and Coverage Database from the CPS », <http://unionstats.gsu.edu/UnionStats.pdf>.

14. <http://www.floc.com/wordpress/>.

La campagne de syndicalisation des travailleurs de l'usine agroalimentaire Smithfield située également en Caroline du Nord aboutit à une victoire en 2008, après deux campagnes perdues d'accréditation et une grève. Saluée comme un « succès énorme dont vous n'avez presque jamais entendu parler », car peu de publicité en a été faite (McAlevy, 2016), cette campagne a déployé les tactiques d'*organizing* : la mobilisation de la population parvient à déjouer les tactiques de division orchestrée par le patronat de l'usine qui consistent à faire venir des ouvriers d'origine hispanique pour remplacer les travailleurs noirs de la ville ¹⁵.

D'autres actions syndicales innovantes ont été menées avec succès, et ont eu un impact national sur l'ensemble du mouvement syndical, comme la grève de neuf jours conduite en 2012 par le syndicat des enseignants de Chicago en réaction à la mise en œuvre de la réforme de l'enseignement public à l'occasion du renouvellement de leur convention collective (Sauviat, 2014). De même, 39 000 travailleurs de l'entreprise de télécommunications Verizon mobilisés par le syndicat du secteur, Communication Workers of America (CWA), font en 2016 une grève de 45 jours sur la côte est, du Massachusetts à la Virginie. Ce mouvement, qui implique y compris les travailleurs des agences commerciales, débouche non seulement sur une augmentation substantielle des rémunérations mais parvient aussi à empêcher la délocalisation à l'étranger des centres d'appel.

En revanche, le syndicat des travailleurs de l'automobile (UAW), qui tente

depuis les années 1980 de syndiquer sans succès les usines des constructeurs étrangers (*transplants*) venus s'implanter dans le Sud des États-Unis, a échoué en 2014 puis en 2017 dans ses tentatives de syndiquer une usine Volkswagen (VW) dans le Tennessee et une usine Nissan dans le Mississippi. La situation à l'usine VW paraissait pourtant des plus favorables car la direction locale avait accepté de rester neutre pendant la campagne, souhaitant mettre en place un comité d'entreprise. Mais les syndicalistes ont dû faire face à la mobilisation politique des élus de l'État et à l'hostilité du public, sans avoir développé des tactiques d'*organizing* et cherché à gagner le soutien de la population locale.

Le développement des nouveaux mouvements sociaux

Après une période de scepticisme sinon d'hostilité de part et d'autre, des syndicats s'engagent aux côtés d'associations de la société civile dans des nouveaux mouvements sociaux (Sauviat, 2011). La pratique s'accélère à partir du congrès de 2013 de l'AFL-CIO et la main tendue par le président Trumka, qui révèle un véritable changement d'orientation.

Les worker centers

Les associations de travailleurs précaires, connues sous le nom de *worker centers*, représentent la forme d'organisation alternative majeure du « nouveau précaire » par rapport aux syndicats traditionnels, même si leurs initiatives se déploient parfois grâce à des partenariats avec les syndicats ¹⁶ (Milkman, Ott, 2014 ; Standing, 2011). Ces associations s'adressent majoritairement aux

15. Interviews avec des syndicalistes responsables du recrutement, les 5-6 juin 2009.

16. Unite lance le Garment Workers Justice Center in New York City (Centre de justice sociale pour les travailleurs de la confection à New York), Here lance le Restaurant Opportunities Center (Roc) à New York, l'AFL-CIO scelle en 2006 un réseau avec 30 associations de travailleurs précaires journaliers, the National Day Laborer Organizing Network, qui se développe depuis.

travailleurs à bas salaire, le plus souvent immigrés et sans papiers, et agissent comme des prestataires de services en leur fournissant une aide juridique appropriée (paiement du travail dissimulé, formalités auprès des services d'immigration) ou d'autres types de services comme des cours d'anglais, une aide à la rédaction de CV, etc. (Fine, 2006 ; Jenkins, 2004).

Les employé-es de maison (aides ménagères, garde d'enfants, aides à la personne) sont exclu-es, au même titre que les travailleurs agricoles, de la loi Wagner de 1935 mais leur organisation prend une voie différente de celle des campagnes syndicales du FLOC. L'action des associations (notamment de la National Domestic Workers Alliance) a abouti à l'adoption d'une loi dans l'État de New York en 2010 qui leur confère de nouveaux droits (paiement des heures supplémentaires, un jour de repos tous les sept jours, trois jours de congés payés par an après un an d'ancienneté, protections contre le harcèlement), une initiative qui sera suivie par les États de Californie et d'Hawaï.

La New York Taxi Workers Alliance (NYTWA), fondée en 1998, est sans doute le *worker center* qui a le rapport le plus proche avec l'AFL-CIO, bien que regroupant des chauffeurs indépendants. Constitué en relation avec l'union locale AFL-CIO de New York, la centrale l'associe à ses structures en 2011 et intègre sa directrice à son comité exécutif lors du congrès de 2013. La NYTWA fournit des informations et une aide

juridique à ses membres dans les contentieux, lesquels en parlent en se référant « au syndicat ». Cette association n'a jamais cessé de revendiquer la requalification des chauffeurs en salariés et leur droit à la négociation collective. Elle les revendique aussi pour les chauffeurs d'Uber, qui représentent plus d'un tiers de leurs 18 000 membres.

Fight for \$15 et Our Walmart

La lutte de Fight for \$15 (FFF) est déclenchée en 2012 par 200 travailleurs de la restauration rapide de la ville de New York qui, dans la foulée d'Occupy Wall Street, font une grève d'un jour pour réclamer un salaire à 15 dollars de l'heure (12,63 euros), soit plus de deux fois le salaire minimum fédéral (7,25 dollars, soit 6,11 euros), et le droit à la syndicalisation ¹⁷. En 2014, 42 % des travailleurs gagnent moins de 15 dollars de l'heure aux États-Unis, dont 48 % de femmes, 36 % de Blancs, 54 % de Noirs, et 59 % d'Hispaniques. Parmi eux, près de la moitié ont au moins 35 ans ¹⁸.

Un mouvement sans précédent surgit, qui s'étend à d'autres villes du pays, et capte l'imaginaire populaire : des grèves soigneusement coordonnées sont lancées deux ou trois fois par an à des dates choisies ¹⁹, jusque dans 340 villes en 2016 et s'étendent à d'autres secteurs à bas salaire (garde d'enfants, aides-soignants, stations d'essence, petits commerces et aéroports). Organisé initialement par le syndicat des services SEIU, il donne lieu à des coalitions avec la société civile,

17. Cette revendication résulte de l'estimation réalisée par des chercheurs du Massachusetts Institute of Technology (MIT) du niveau de salaire nécessaire pour vivre décemment (*living wage*) à New York. Il a été estimé à 15,50 dollars (13,06 euros) pour un adulte travaillant à plein temps, et à 29,61 dollars (24,94 euros) de l'heure pour un adulte avec un enfant à charge dans le comté de New York, selon le MIT Living Wage Calculator.

18. M. Hirsch, « Fight for \$15 Movement Grows With Largest Low-Wage Worker Protests in US History », *National Employment Law Project* (NELP), April 20, 2015, <https://goo.gl/5UdR6p>.

19. Notamment celle qui est lancée par des ouvriers des aéroports lors du weekend de grande fréquentation de Thanksgiving où les Américains voyagent pour aller rejoindre leur famille.

parfois à des actes de désobéissance civile (occupations qui entraînent des centaines d'arrestations), à des alliances avec Black Lives Matter comme en 2014 à Ferguson dans le Missouri, au lendemain de l'assassinat de Michael Brown.

À l'instar de FFF, le mouvement Our Walmart initié et soutenu financièrement par le syndicat de la grande distribution, UFCW, déclenche en 2012 des grèves coordonnées dans plusieurs grandes villes du pays, là aussi à des dates choisies comme le Black Friday, qui marque le coup d'envoi des fêtes de fin d'année et qui est réputé le jour le plus rentable pour la grande distribution. Ces actions donnent lieu à des augmentations de salaire dans des chaînes les plus anti-syndicales comme Walmart ou Target (Hocquelet, 2014, 2016).

Depuis 2012, près de 22 millions de salariés, dont une majorité de Noirs et d'Hispaniques, ont pu bénéficier d'une augmentation du salaire minimum par le biais de décrets, lois et conventions établis à différentes échelles (49 villes, six États et des dizaines d'entreprises) grâce à la campagne déclenchée par FFF. Elle est sans doute celle qui a touché le plus grand nombre de salariés au cours de ces 50 dernières années aux États-Unis²⁰, un résultat qui lui est directement imputable (Andrias, 2016). Ces mouvements sociaux s'inscrivent aussi dans des campagnes plus larges, revendiquant un salaire décent (*living wage*) élargi

aux congés rémunérés, congé familial et congé maladie (Thevenard, 2016)²¹. C'est la première fois aux États-Unis que des employeurs sont obligés par la loi d'accorder des congés rémunérés.

La presse fait cependant état du ralentissement du mouvement FFF en 2017, combattu par les États conservateurs (Iowa, Floride, etc.) qui adoptent des lois interdisant aux municipalités d'augmenter le salaire minimum au-dessus du taux de l'État, ce qui annule les mesures adoptées. Il en va de même pour les congés maladie rémunérés²². L'enjeu majeur aujourd'hui est la réorientation du mouvement vers l'acquisition de droits syndicaux.

Mais ces avancées importantes, et les réactions qu'elles entraînent, ne risquent-elles pas d'accentuer les inégalités des droits selon les territoires ?

New York et Seattle, à l'avant-garde de nouveaux droits

Le laboratoire de ces nouveaux droits est indéniablement la ville de New York, le modèle du « syndicalisme de forte-terresse » où la forte présence syndicale sert de soutien à une politique progressiste (Yeselson, 2013). L'État et la ville connaissent les taux les plus élevés de syndicalisation aux États-Unis (24,1 et 25,5 %) et la plus forte présence de nouveaux mouvements sociaux (Milkman, Ott, 2014). La ville et l'État ont décidé d'augmenter le salaire minimum à 15 dollars de l'heure dans la restauration rapide, une décision étendue à l'ensemble

20. « Fight for \$15 Impact Report: Raises for 17 Million Workers, 10 Million Going to \$15 », National Employment Law Project (NELP), Fact Sheet, April 2016, <https://goo.gl/n5qJi3>.

21. Dans sept États et Washington DC, ainsi que dans plus d'une trentaine de villes, l'octroi de congés payés pour maladie a été rendu obligatoire. Quant au congé pour raison familiale, la Californie, le New Jersey, le Rhode Island et l'État de New York à partir du 1^{er} janvier 2018 le rendent obligatoire. La loi fédérale n'impose aucune obligation d'accorder un congé payé. 23 % des employeurs n'en accordent pas. La moyenne de jours de congés payés, pour les seuls salariés travaillant à plein temps, est de dix jours après un an d'emploi, 14 jours après cinq ans, 17 jours après dix ans et 20 jours après 20 ans. Les travailleurs syndiqués bénéficient dans tous les cas de plus de jours que les travailleurs non syndiqués.

22. 14 États ont promulgué des lois l'interdisant dont certains États du Midwest.

des salariés à l'horizon 2022. Le 1^{er} janvier 2018, l'État de New York disposera de la législation la plus généreuse concernant le droit à congé familial.

En 2017, sous la houlette du maire progressiste de la ville Bill de Blasio, a été introduit un paquet législatif, Fair Workweek, visant à améliorer les conditions de travail dans la restauration rapide. Le temps de travail y est réglementé, afin d'éviter les emplois du temps discontinus et souvent notifiés à la dernière minute par les employeurs du secteur. L'une de ces lois, la première du genre, oblige aussi les employeurs à proposer aux 50 000 travailleurs du secteur de pouvoir prélever à la source une contribution et la reverser à une association de défense de leurs intérêts (*advocacy group*). L'objectif, selon ses défenseurs, est d'autoriser un engagement associatif durable des travailleurs à l'échelle de la ville, qui peuvent ainsi changer d'employeur tout en restant adhérents. À la différence d'un syndicat, l'association n'est pas autorisée par la loi fédérale à négocier avec l'employeur le salaire et les conditions de travail des travailleurs de la restauration rapide.

La ville de Seattle (État de Washington) a de son côté adopté une ordonnance en 2015 qui octroie des droits à la représentation et à la négociation collective aux chauffeurs de taxi et de voitures de transport avec chauffeur (VTC), y compris ceux d'Uber et de Lyft. Cette initiative a été combattue par la Chambre de commerce étasunienne qui est parvenue en 2017 à faire bloquer son application par un juge. Le terrain avait été largement préparé par le syndicat local des Teamsters sur la côte ouest parvenu à représenter les chauffeurs d'Uber, Sidecar et Lyft, via une association affiliée créée en 2014 (App-Based Drivers Association). Dans le même esprit, une proposition de loi a été déposée en mars 2016 à la législature

de Californie (California 1099 Self Organizing), dont le but est de permettre une représentation collective des travailleurs des plateformes dans cet État. Ces initiatives législatives viennent renforcer les tentatives d'organiser les travailleurs indépendants, et plus récemment ceux des plateformes numériques, une catégorie en croissance depuis la « grande récession » bien que son ampleur fasse débat.

Mais l'acquisition de ces droits catégoriels par voie législative ne risque-t-elle pas de se substituer à la lutte collective pour les droits syndicaux sur les lieux de travail ?

L'organisation des travailleurs indépendants et du numérique

Les syndicats ne sont pas parvenus à syndiquer les travailleurs de la *gig economy*, dont le statut d'indépendant n'a pu jusqu'à présent être remis en cause même si la jurisprudence est loin d'être stabilisée en la matière. Pour autant, des expériences existent pour donner à ces travailleurs une forme de représentation collective, à l'instar du Freelancers Union ou de la plateforme Coworker.org : Digital Organizing of Digital Workers, Real Life Workers.

Le Freelancers Union, créé en 2001 par une juriste spécialisée en droit du travail, compte aujourd'hui 350 000 membres, des travailleurs indépendants dont la moitié à New York City. Plutôt qu'un syndicat, son modèle économique est celui d'un *worker center* qui propose à ses adhérents une couverture médicale et une pension, ainsi que d'autres services (coupons de réduction sur des formations, espaces de *co-working*, etc.). Elle est à l'initiative de l'adoption en octobre 2016 du Freelance isn't Free Act, une législation de la ville de New York qui exige pour ces travailleurs un contrat écrit si la prestation est rémunérée plus de 800 dollars (soit 674 euros) sur quatre mois, et des délais de paiement

à 30 jours, sous peine de sanctions renforcées. Mais les adhérents doivent aller en justice et engager des frais d'avocat pour faire valoir leurs droits (Stone, 2017). En outre, l'adhésion à cette association a un coût dissuasif pour certains travailleurs indépendants, une catégorie qui regroupe des individus aux situations très hétérogènes²³.

Une autre expérience de représentation des travailleurs du numérique (travailleur indépendant comme salarié) est celle de la plateforme Coworker.org : Digital Organizing of Digital Workers, Real Life Workers²⁴ qui a permis d'organiser des réseaux de travailleurs dans différents lieux et de créer des mobilisations par voie de pétition (les travailleurs d'IBM, d'Uber et d'Amazon). Le plus grand « réseau » est celui de Starbucks, qui compte environ 40 000 travailleurs actifs sur la plateforme ; ce réseau est parvenu à réguler le temps de travail et faire appliquer la législation fédérale dans des cas de harcèlement. La plateforme, dirigée par trois personnes mais sans aucun lien avec des syndicats, prétend aussi avoir joué un rôle clé dans l'attribution de pourboires aux conducteurs Uber. Au total, elle compte 450 000 utilisateurs.

L'arrivée de ces nouveaux acteurs qui établissent leurs propres règles pose de nouveaux défis aux syndicats (d'Amours, 2010). Dans quelle mesure pourront-ils faire reconnaître le lien de subordination et organiser les intérêts collectifs des travailleurs des plateformes numériques ? Des campagnes de pétitions en ligne peuvent-elles se substituer à l'action syndicale ?

Au-delà de ces questions, un constat néanmoins s'impose, celui de l'hétérogénéité de ces nouveaux mouvements

sociaux et de leurs stratégies. Si certains empruntent au modèle de l'*organizing* (*empowerment*-revendications-mobilisations), d'autres (*worker centers*, indépendants du numérique) paraissent davantage relever d'un nouveau type de *servicing* ou encore privilégier l'obtention de nouveaux droits à l'échelle des villes ou des États.

Conclusion : les termes du débat sur l'avenir du syndicalisme américain

Dans l'élan de son renouvellement engagé en 1995 en faveur de l'*organizing* et de son ouverture à la société civile au congrès de 2013, de nombreux auteurs considèrent que l'AFL-CIO devrait poursuivre ses coalitions avec les nouveaux mouvements sociaux comme voie de revitalisation du mouvement syndical (Milkman, Voss, 2004 ; Moody, 2007 ; Lerner, Bhatti, 2016). Or la pérennité de ces nouveaux mouvements sociaux, que d'aucuns considèrent comme des « formations pré-syndicales » (Early, 2009), repose sur les ressources à leur disposition, qui dépendent largement du soutien des syndicats, et surtout des fondations. Le problème est que les syndicats ont des ressources limitées. L'UCFW et le SEIU ont annoncé la réduction de leur contribution aux financements des campagnes Our Walmart et FFF, sans retour sensible en termes de nouveaux syndiqués. Quant aux fondations, dirigées par des élites, elles dictent leurs priorités en se contentant de rester dans le cadre juridique existant²⁵ (Jenkins, 2002).

Pour d'autres auteurs, syndiquer toujours et davantage sur les lieux de travail,

23. Entretiens avec 18 travailleurs indépendants à New York pendant l'été 2015.

24. <https://home.coworker.org/>.

25. J. Miller, « In New York City, Fast-Food Workers May Soon Have a Permanent Voice », *The American Prospect*, 15 June, 2017, <https://goo.gl/8DqW1G>.

grâce aux acquis de l'*organizing*, est une priorité, y compris auprès des travailleurs de la nouvelle économie et des plateformes (Lichtenstein, 2014 ; Rosenfeld, 2014 ; Rosenblum, 2016 ; Richman, 2016 ; McAlevy, 2016).

En même temps, la plupart convergent sur la nécessité d'un retour du Parti démocrate à une orientation progressiste, à l'image de celle développée par la campagne de Bernie Sanders, afin de ramener une masse critique de travailleurs ralliés à Trump, des perspectives néanmoins de long terme. Lors de son dernier congrès d'octobre 2017, l'AFL-CIO est allé plus loin encore, exprimant la nécessité d'élargir son action en s'alliant avec des « partis tiers » (des petits partis en défense des intérêts ouvriers et populaires), au-delà donc de son alliance historique avec le Parti démocrate (résolution 48).

Au vu de la vague protestataire qui traverse ce grand pays à partir des secteurs les plus défavorisés, une question essentielle reste posée. Si la stratégie d'*organizing* n'est pas une panacée pour la revitalisation du mouvement syndical, car porteuse de tensions entre des stratégies impulsées par le « haut » et celles des dirigeants locaux plus enclins au *statu quo* (*servicing*), on voit mal comment la mobilisation durable des mouvements sociaux, l'orientation des politiques publiques en faveur des travailleurs, l'existence d'un parti politique pro-Labor peuvent advenir sans revitalisation des organisations syndicales elles-mêmes.

Sources :

Aleks R. (2015), « Estimating the Effect of "Change to Win" on Union Organizing », *ILR Review*, vol. 68, n° 3, May, p. 584-605, <https://doi.org/10.1177/0019793915570872>.

Andrias K. (2016), « The New Labor Law », *The Yale Law Journal*, vol. 126, n° 1, October, <https://www.yalelawjournal.org/article/the-new-labor-law>.

apRoberts L., Simonet M. (2009), « La proposition de réforme de la syndicalisation aux États-Unis. Un nouveau souffle pour le salariat américain ? », *Les Notes de l'Institut européen du salariat*, n° 5, juin-juillet, http://www.ies-salariat.org/IMG/pdf/Notes_IES_5.pdf

Aronowitz S. (2015), *The Death and Life of American Labor: Toward a New Worker's Movement*, New York, Verso.

Bronfenbrenner K., Hickey R. (2004), « Changing to Organize: A National Assessment of Union Organizing Strategies », in Milkman R., Voss K. (eds.), *Rebuilding Labor: Organizing and Organizers in the New Union Movement*, Ithaca, Cornell University Press, p. 17-60, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/54>.

Craver C.B. (2005), « The Labor Movement Needs a Twenty-first Century Committee for Industrial Organization », *Hofstra Labor and Employment Law Journal*, vol. 23, n° 1, p. 69-100, <http://scholarlycommons.law.hofstra.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1387&context=hlej>.

d'Amours M. (2010), « Les logiques d'action collective d'associations regroupant des travailleurs indépendants », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 65, n° 2, p. 257-280, <https://doi.org/10.7202/044302ar>.

Debouzy M. (2007), « Les travailleurs des services et l'avenir du mouvement syndical aux États-Unis », *Revue française d'études américaines*, n° 111, p. 130-142, <https://doi.org/10.3917/rfea.111.0130>.

Devinatz V.G. (2010), « John Sweeney's Legacy and the Future of the AFL-CIO », *Journal of Labor and Society*, vol. 13, n° 2, p. 281-296, <https://doi.org/10.1111/j.1743-4580.2010.00287.x>.

Early S. (2009), *Embedded with Organized Labor: Journalistic Reflections on the Class War at Home*, New York, Monthly Review Press.

Early S. (2010), « The Cost of Labor Civil War », *CounterPunch*, Steve Early's ZSpace Page, April 17.

Erem S., Durrenberger E. P. (2008), *On the Global Waterfront: The Fight to Free the Charleston 5*, New York, Monthly Review Press.

Fine J. (2006), *Worker Centers: Organizing Communities at the Edge of the Dream*, Ithaca, ILR Press/Cornell University Press.

Fletcher B., Gapasin F. (2009), *Solidarity Divided: The Crisis in Organized Labor and a New Path toward Social Justice*, Berkeley, University of California Press.

- Fletcher B., Hurd R.W. (1998), « Beyond the Organizing Model: The Transformation Process in Local Unions », in Bronfenbrenner K., Friedman S., Hurd R.W., Oswald R.A., Seeber R.L. (eds.), *Organizing to Win: New Research on Union Strategies*, Ithaca, ILR Press, p. 37-53, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/content.cgi?article=1324&context=articles>.
- Geoghegan T. (2014), *Only One Thing Can Save Us: Why America Needs a New Kind of Labor Movement*, New York, The New Press.
- Hocquelet M. (2014), « Grande distribution globale et contestations locales : les salariés de Walmart entre restructurations discrètes et nouvelles stratégies syndicales », *Travail et Emploi*, n° 137, p. 85-103, <https://www.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2014-1-page-85.htm>.
- Hocquelet M. (2016), « Mobiliser les employés de Walmart malgré les discours et pratiques du géant de la distribution : UFCW et Our Walmart face à 50 ans d'antisindicalisme », *La Revue de l'IRES*, n° 88, p. 129-156, <https://goo.gl/pS4oa1>.
- Hurd R.W. (2004), *The Rise and Fall of the Organizing Model in the US*, Cornell University, IRL School site, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/301/>.
- Jenkins S. (2002), « Organizing, Advocacy, and Member Power: A Critical Reflection », *WorkingUSA*, vol. 6, n° 2, p. 56-89, <https://doi.org/10.1111/j.1743-4580.2002.00003.x-i1>.
- Kesselman D. (2007), « Travail et salariat aux États-Unis : Quels droits, quelles perspectives ? », *Revue française d'études américaines*, n° 111, p. 6-26, <https://doi.org/10.3917/rfea.111.0006>.
- Kesselman D. (2011), « États-Unis : scission du mouvement syndical et espoirs de renouveau : où en est-on ? » *Chronique internationale de l'IRES*, n° 128, janvier, p. 3-14, <https://goo.gl/MbQvnr>.
- Kesselman D. (2014), « Les élections au Wisconsin : où vont l'Amérique et ses syndicats ? », *Outre-Terre*, n° 38, p. 152-162, <https://doi.org/10.3917/oute1.038.0152>.
- Leberstein D. (2012), « Independent Contractor Misclassification Imposes Huge Costs on Workers and Federal and State Treasuries », *National Employment Law Project (NELP)*, July 22, <https://goo.gl/4VpBj5>.
- Lerner S., Bhatti S. (2016), « Organizing in a Brave New World », *New Labor Forum*, vol. 25, n° 3, p. 22-30, <https://doi.org/10.1177/1095796016661161>.
- Levin D. (2017), « The 1997 UPS Strike: Beating Big Business & Business Unionism », *Labor Notes*, August 15, <http://www.labornotes.org/2017/08/1997-ups-strike-beating-big-business-business-unionism>.
- Lichtenstein N. (2014), « Two Roads Forward for Labor: The AFL-CIO's New Agenda », *Dissent*, Winter, <https://www.dissentmagazine.org/article/two-roads-forward-for-labor-the-afl-cios-new-agenda>.
- McAlevey J. (2016), *No Shortcuts: Organizing for Power in the New Gilded Age*, New York, Oxford University Press.
- Milkman R. (2006), *LA Story: Immigrant Workers and the Future of the US Labor Movement*, New York, Russell Sage Foundation.
- Milkman R., Ott E. (eds.) (2014), *New Labor in New York: Precarious Workers and the Future of the Labor Movement*, Ithaca, Cornell University Press.
- Milkman R., Voss K. (eds.) (2004), *Rebuilding Labor: Organizing and Organizers in the New Union Movement*, Ithaca, Cornell University Press.
- Moody K. (2007), *US Labor in Trouble and Transition: The Failure of Reform from above, the Promise of Revival from below*, New York, Verso.
- Richman S. (2016), « Labor Wars: Two Reasons Why Most Unions Don't Do Large-scale Organizing », *New Labor Forum*, October 1st, <http://newlaborforum.cuny.edu/2016/10/01/on-the-contrary-labor-wars/>.
- Rosenblum J. (2016), « Labor Needs a Bold Vision to Inspire Workers in the New Economy », *New Labor Forum*, vol. 25, n° 3, p. 82-84, <https://doi.org/10.1177/1095796016661296>.
- Rosenfeld J. (2014), *What Unions No Longer Do*, Cambridge, Harvard University Press.
- Sauviat C. (2005), « États-Unis : syndicalisme américain : un cinquantième anniversaire de crise », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 96, septembre, p. 49-64, <https://goo.gl/q7jU6i>.
- Sauviat C. (2011), « États-Unis : le Wisconsin, à l'avant-garde d'une offensive antisyndicale d'envergure », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 129, mars, p. 3-11, <https://goo.gl/eXQByB>.
- Sauviat C. (2014), « États-Unis : résurgence des luttes sociales et renouvellement des stratégies syndicales », *Chronique internationale*

de l'IRES, n° 145, mars, p. 3-18, <https://googl/KtMiw>.

Sharpe T. (2004), « Union Democracy and Successful Campaigns », in Milkman R., Voss K. (eds.), *Rebuilding Labor: Organizing and Organizers in the New Union Movement*, Ithaca, Cornell University Press, p. 62-87.

Standing G. (2011), *The Precariat: The New Dangerous Class*, London, Bloomsbury.

Stone K. (2017), « Unions in the Precarious Economy », *The American Prospect*, February 21, <http://prospect.org/article/unions-precarious-economy>.

Thevenard E. (2016), « Paid Family Leave as Public Policy: A View from the States », in

Gómez G., Kesselman D. (eds.), *Les femmes dans le monde du travail dans les Amériques*, Aix-en-Provence, Presses universitaires de Provence, <http://books.openedition.org/pup/5269>.

Vinel J.-C. (2013), *The Employee: A Political History*, Philadelphia, University of Pennsylvania Press.

Weil D. (2014), *The Fissured Workplace: Why Work Became So Bad for So Many and What Can Be Done to Improve it*, Cambridge, Harvard University Press.

Yeselson R. (2013), « Fortress Unionism », *Democracy Journal*, n° 29, Summer, <https://democracyjournal.org/magazine/29/fortress-unionism/>.

Royaume-Uni

Tensions et ambiguïtés dans la stratégie d'*organising*

Jacques FREYSSINET*

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

et mobilise les nouvelles catégories de travailleuses et de travailleurs nées de l'approfondissement de la segmentation des marchés du travail ².

Le contexte : faire face au rétrécissement des bases syndicales

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

Voluntarism et décentralisation de la négociation collective

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

* Chercheur associé à l'Ires.

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

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

L'offensive des gouvernements conservateurs

De 1979 à 1995, les gouvernements conservateurs développent une politique antisyndicale qui se traduit par une succession de textes législatifs³ : lourdes contraintes de consultation préalable des adhérents par vote secret avant le déclenchement d'une grève, restrictions dans l'usage de piquets de grève, interdictions des grèves de solidarité, possibilité

ouverte aux employeurs et aux salariés de poursuivre les syndicats en vue d'obtenir des dommages et intérêts en cas d'action illégale, etc. Parmi ces mesures figure aussi la prohibition des accords de *closed shop*. De tels accords, issus d'une longue tradition, impliquaient que tous les salariés d'une entreprise devaient appartenir au syndicat reconnu par celle-ci soit pour la totalité de son personnel, soit pour certaines catégories professionnelles. Une fois obtenu un tel accord, la question de l'adhésion était résolue pour le syndicat. L'interdiction de ces clauses engendre, là où elles existaient, un défi majeur pour la syndicalisation.

L'accélération de la segmentation des marchés du travail

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

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

Le recul des effectifs syndiqués

L'influence conjointe des trois tendances qui viennent d'être décrites constitue la principale explication de la brutale réduction des effectifs syndicaux⁴. Ils atteignent leur niveau maximum en 1979 (13,2 millions) pour décliner brutalement jusqu'en 1995 (8,0 millions) au moment où le Trades Union Congress (TUC) amorce sa campagne de resyndicalisation. Le taux de syndicalisation chute dans la même période de 55,8 à 32,4 %. Le nombre de représentants syndicaux sur les lieux de travail (*workplace representatives*) passe de 335 000 en 1984 à 150 000 en 2004. Ce diagnostic pessimiste est renforcé par le constat que les syndiqués se concentrent dans les grandes entreprises industrielles et les administrations, dans les classes d'âge élevé, dans l'emploi permanent.

New Unionism Project et New Labour

Dans ce contexte difficile, le TUC adopte en 1994 un « nouveau projet de syndicalisme » (Hall-Jones, Cradden, 2006) qui entend combiner les dimensions d'*organising* et de *partnership* (voir *infra*). Il s'agit pour lui de stimuler, d'outiller et de faire converger la politique de ses syndicats. Il s'agit aussi, à un moment où la perspective d'une victoire électorale

du Labour en 1997 commence à se dessiner, de définir les réformes législatives qui favoriseraient la mise en œuvre de cette stratégie. L'offensive syndicale et le changement de majorité politique sont donc indissociables. Certes, le gouvernement du New Labour laisse pour l'essentiel intacte la législation restrictive de l'action syndicale introduite par les gouvernements conservateurs ; cependant, il adopte plusieurs mesures nouvelles qui servent de point d'appui à la politique de syndicalisation (McIlroy, 2008).

En premier lieu, en 1999, une loi sur les relations d'emploi (Employment Relations Act) crée une procédure légale permettant aux syndicats d'obtenir, dans les établissements de plus de 20 salariés, leur reconnaissance et par là un droit à la négociation collective⁵. Les syndicats critiquent les conditions restrictives de mise en œuvre de ce droit et le caractère limité du champ de la négociation qu'il permet d'imposer. Malgré cela, ils y ont directement recours lorsque les conditions leur sont favorables ou, plus souvent, ils l'utilisent comme menace pour obtenir une reconnaissance « volontaire » de l'employeur (Gall, 2007).

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

4. Pour la période récente, il existe deux sources d'information sur les effectifs syndicaux. La première repose sur les déclarations des organisations syndicales qui, depuis 1974, sont contrôlées par un Certification Officer (instance publique indépendante). La seconde provient, depuis 1995, des réponses des salariés au Labour Force Survey (enquête par sondage analogue à notre enquête Emploi). Les deux sources décrivent les mêmes tendances depuis 1995, mais la première donne des effectifs d'environ 10 % supérieurs. Pour la période antérieure à 1995, seule la première source est disponible. Voir Department for Business, Energy & Industrial Strategy, *Trade Union Membership 2016*, Statistical Bulletin, May 2017.

5. Les syndicats peuvent entamer une procédure de reconnaissance par la voie légale s'ils ont au moins 10 % de syndiqués dans l'unité concernée et si une majorité de salariés soutiennent leur demande (généralement par une pétition). Dès lors que ces conditions sont remplies, deux voies sont ouvertes pour obtenir la reconnaissance. Dans la première voie, le syndicat fait constater par un audit indépendant qu'il détient une majorité d'adhérents dans l'unité. Dans la deuxième voie, il obtient dans un vote le soutien d'une majorité de salariés, mais avec un nombre de votes favorables qui doit représenter au moins 40 % des salariés concernés (Gall, 2007).

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

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

En quatrième lieu, le gouvernement abandonne la politique d'*opt out* qu'avaient pratiquée ses prédécesseurs à l'égard des directives européennes.

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

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

Quelles stratégies ?

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

6. Déjà en 1977, les syndicats avaient acquis le droit de désigner, dans les établissements où ils sont reconnus, des représentants pour la sécurité des conditions de travail (Safety Representatives). Ils peuvent remplir, dans leur domaine, la même fonction de démonstration des services rendus par les syndicats.

7. GMB : Britain's General Union, syndicat général, est le troisième syndicat britannique avec 620 000 adhérents. TGWU : Transport and General Workers' Union, est un syndicat général principalement implanté dans l'industrie et les transports, aujourd'hui fusionné dans le cadre de Unite, premier syndicat britannique avec 1,4 million d'adhérents. Usdaw : Union of Shop, Distributive and Allied Workers est le quatrième syndicat britannique avec 440 000 adhérents (à égalité avec le principal syndicat des infirmières et infirmiers, Royal College of Nursing – RCN).

8. Unison, qui est principalement présent dans les services publics ou privatisés, est le second syndicat britannique avec 1,3 million d'adhérents.

9. La création en 1998 d'un salaire minimum légal va également dans ce sens bien qu'elle soit sans lien avec les directives européennes.

10. Mais ils ont pu aussi être utilisés par les directions d'entreprise pour contourner les syndicats ou éviter la syndicalisation en créant des instances, désignées par elles ou élues, de représentation des salariés.

Organising ou servicing ?

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

En ce sens, l'*organising* peut se heurter à une conception traditionnelle d'un syndicalisme qui fait reposer l'adhésion sur la qualité des services rendus aux adhérents (*servicing*). Ce terme ne doit pas être entendu au sens étroit que prend parfois en France la notion de « syndicalisme de services ». Il désigne l'ensemble des services aussi bien collectifs qu'individuels assurés aux adhérents par les responsables et les militants : les garanties et avantages que procure la négociation collective ¹¹, l'accompagnement individuel en cas de plaintes à l'égard de l'employeur ou de menaces de sanctions, l'information et le conseil, etc. Historiquement, ces services ont pu aussi s'accompagner de certaines prestations sociales réservées aux syndiqués.

Aujourd'hui, une offre de services quasi-commerciaux s'est développée : accès à des assurances ou à des cartes de crédit à tarif réduit, vente par correspondance, etc. La notion de *servicing* recouvre toutes ces dimensions ; à la limite, elle se borne à justifier le coût de l'adhésion par l'efficacité des services rendus.

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

Organising ou partnership ?

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

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

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

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

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

Quelles formes d'organisation ?

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

Top-down ou bottom-up ?

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

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

Officers, organisers et activists

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

d'une branche d'activité. À l'opposé, le GMB a renoncé à une telle spécialisation pour intégrer l'*organising* dans les fonctions de tous les *officers* au sein de structures régionales dotées d'une forte autonomie.

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

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

Quelles cibles ?

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

Greenfield ou in-fill ?

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

Entreprises ou secteurs d'activité ?

Lorsqu'il s'agit de créer de nouvelles implantations, la recherche de l'appui des salariées et des salariés conduit à choisir des établissements où les conditions de travail et d'emploi engendrent des mécontentements collectifs. Ce ciblage favorise la mobilisation autour de revendications concrètes et partagées, donc présente les meilleures chances pour susciter des adhésions nombreuses puis

obtenir sur cette base la reconnaissance de l'employeur afin d'ouvrir des négociations. La médaille a son revers. Si des succès initiaux sont obtenus, il apparaît difficile de les pérenniser lorsque l'établissement appartient à un secteur d'activité globalement non syndiqué. En effet, la concurrence des établissements non syndiqués impose une limite étroite aux gains qui peuvent être obtenus par la négociation. La base syndicale ainsi créée risque de rester isolée, difficilement prise en charge dans les revendications du syndicat et de dépérir progressivement.

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

Quels groupes minoritaires ?

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

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

Le problème se complique face aux catégories précaires qui comprennent une fraction importante de travailleuses et de travailleurs appartenant aux minorités ethniques ou à l'immigration et qui, au départ, sont organisées dans des mouvements qui regroupent des communautés sur une base ethnique, de nationalité et/ou souvent religieuse¹². Leurs traditions historiques rendent les syndicats souvent réticents à coopérer avec des organisations religieuses. Plus largement, ils sont perplexes sur le caractère démocratique de la prise de décision dans

les organisations de la société civile et, plus encore, dans les regroupements hétérogènes qui en sont issus. Ils craignent aussi que ces organisations n'empiètent sur leurs domaines traditionnels de compétence (salaires, conditions de travail et d'emploi). De leur côté, ces organisations critiquent la passivité ou la lenteur de l'engagement des syndicats, soumis aux lourdes règles d'une prise de décision centralisée, et elles craignent d'être instrumentalisées comme simples forces d'appui au service des revendications syndicales (Tapia, 2013 ; Williams *et al.*, 2011). Les modes d'action et les finalités sont différents. Les rapports sont donc initialement difficiles. Ils s'améliorent lorsque des objectifs communs peuvent être précisés et lorsque l'action commune crée des relations de confiance entre les dirigeants.

L'exemple de la campagne pour le *living wage* dans l'agglomération londonienne est souvent mis en avant comme un exemple de réussite. Le *living wage*, ou salaire pour vivre, constitue une revendication historique du syndicalisme anglo-saxon qui a bénéficié d'une nouvelle jeunesse. Il s'agit de chiffrer le coût de la satisfaction des besoins essentiels pour une famille populaire ; compte tenu des prix pratiqués dans la capitale, le montant obtenu est largement supérieur à celui du salaire minimum légal¹³. L'action porte sur des entreprises bien ciblées pour obtenir qu'elles s'engagent à payer le *living wage* à leurs salariés et, surtout, qu'elles l'imposent aux entreprises de service (nettoyement, gardiennage, etc.) auxquelles elles font appel (Wills, 2004 ;

12. Le problème a été amplifié par l'arrivée de flux importants en provenance des nouveaux États membres de l'Union européenne, principalement de Pologne avec une forte présence d'organisations catholiques (Fitzgerald, Hardy, 2010).

13. En 2003, le *living wage* dans l'agglomération de Londres pour une famille de deux adultes et de deux enfants est évalué, sous des hypothèses restrictives, à 6,30 livres (7,07 euros) par heure alors que le salaire minimum (national) est à cette date de 4,50 livres (5,05 euros).

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

Ces cas positifs sont instructifs pour déterminer les conditions du succès (ou symétriquement celles de l'échec¹⁴) : une identification des problèmes prioritaires qui créent une communauté d'intérêts et une base de mobilisation au sein de catégories spécifiques de travailleurs précaires ; un engagement local de sections syndicales désireuses et capables

de fournir des ressources humaines et matérielles ; l'appui du syndicat national ; la construction progressive de relations de confiance avec les organisations de la société civile où sont présents les travailleurs concernés ; la capacité, après les résultats obtenus dans la satisfaction des besoins spécifiques des travailleurs concernés, de former et d'intégrer dans les structures du syndicat les *leaders* qui se sont dégagés des luttes initiales, ce qui implique que leurs revendications spécifiques soient intégrées dans l'agenda du syndicat. L'énoncé de ces conditions permet de comprendre que les actions de ce type revêtent un caractère exceptionnel dans la pratique des syndicats britanniques.

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

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

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

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

Un bilan incertain

Il est difficile d'évaluer l'impact quantitatif net de la campagne d'*organizing* lancée par le TUC et ses principaux syndicats à partir de 1994. Les effectifs syndicaux¹⁵ sont passés de 7,1 millions en 1995 à 6,2 millions en 2016. Le taux de syndicalisation a été ramené de 32,4 à 23,5 %¹⁶. La chute a été moins forte pour les femmes (de 29,7 à 25,9 %) que pour les hommes (de 35,0 à 21,1 %), ce qui est lié au taux de syndicalisation plus élevé dans le secteur public¹⁷ (52,7 %) que dans le secteur privé (13,4 %). En 2016, le taux de syndicalisation est de 30,3 % pour les salariés de 50 ans et plus et de 8,3 % pour

les 16-24 ans. Il est de 24,2 % dans les emplois permanents et de 13,0 % dans les emplois temporaires. Il est de 31,5 % dans les entreprises de 50 salariés et plus et de 14,6 % dans les entreprises de moins de 50 salariés. Il est de 25,0 % pour les natifs du Royaume-Uni et de 16,2 % pour les non-natifs. Il n'y donc pas eu de resyndicalisation ni globalement, ni dans les catégories cibles qui étaient privilégiées. Il n'est pas possible de reconstituer ce qu'aurait été l'évolution des effectifs en l'absence des campagnes d'*organizing*. Il est vraisemblable qu'elles ont freiné le recul tendanciel des effectifs.

Un élément positif est fourni par les accords de reconnaissance des syndicats par les directions d'entreprise. Un recensement réalisé par Gregor Gall chiffre à 3 003 le nombre d'accords passés entre 1995 et 2005 concernant environ 1,2 million de salariés ; au cours de la même période, on n'enregistre que 197 cas de « dé-reconnaissance » qui touchent 41 000 salariés (Gall, 2007). Cependant, le mouvement est concentré dans l'industrie manufacturière et touche peu les services. De plus, il est fortement ralenti depuis 2001. Il est vraisemblable que les syndicats, en utilisant ou en menaçant d'utiliser la procédure de reconnaissance légale créée par l'Employment Relations Act de 1999 ont rapidement tiré parti des situations qui leur étaient les plus favorables¹⁸ et se sont heurtés ensuite à la résistance des employeurs. À partir de 2010, les syndicats ont à nouveau souffert d'un contexte politique ouvertement hostile.

15. Nous utilisons ici les résultats du Labour Force Survey qui seuls permettent des désagrégations.

16. Cette forte baisse résulte pour une part de l'augmentation de l'emploi salarié pendant la période. Dans la variation du taux, l'augmentation du dénominateur a joué autant que la réduction du numérateur.

17. Où les femmes sont plus nombreuses.

18. Le pic des accords de reconnaissance se situe en 2000 et 2001.

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

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

Sources :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Heery E., Adler L. (2004), « Organizing the Unorganized », in Frege C., Kelly J. (eds.), *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford, Oxford University Press, <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199270149.001.0001>.

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

Heery E., Simms M., Simpson D., Delbridge R., Salmon J. (2000), « Organizing Unionism Comes to the UK », *Employee Relations*, vol. 22, n° 1, p. 38-57, <https://doi.org/10.1108/EUM000000005307>.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Mustchin S. (2012), « Unions, Learning, Migrant Workers and Union Revitalization in Britain », *Work, Employment and Society*,

vol. 26, n° 6, p. 951-967, <https://doi.org/10.1177/0950017012458022>.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

TENSIONS ET AMBIGUÏTÉS DANS LA STRATÉGIE D'ORGANISING

- Williams S., Abbott B., Heery E. (2011), « Non-union Worker Representation Through Civil Society Organisations: Evidence from the United Kingdom », *Industrial Relations Journal*, vol. 42, n° 1, p. 69-85, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2010.00598.x>.
- Wills J. (2001), « Community Unionism and Trade Union Renewal in the UK: Moving beyond the Fragments At Last? », *Transactions of the Institute of British Geographers*, vol. 26, n° 4, p. 465-483, <https://doi.org/10.1111/1475-5661.00035>.
- Wills J. (2004), « Organising the Low Paid: East London's Living Wage Campaign as a Vehicle for Change », in Healy G., Heery E., Taylor P., Brown W. (eds.), *The Future of Worker Representation*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, p. 264-282.
- Wright C.F. (2010), *Swords of Justice and Civic Pillars: The Case for Greater Engagement Between British Trade Unions and Community Organisations*, Trades Union Congress, London, https://books.google.fr/books?id=_UEvMwEACAAJ.
- Wright C.F. (2011), *What Role for Trade Unions in Future Workplace Relations?*, Acas Future of Workplace Relations Discussion Paper Series, September, <https://goo.gl/kWc6qg>.

Allemagne

Stratégies de renouveau syndical envers les travailleurs précaires : le cas des intérimaires dans la métallurgie

Marcus KAHMANN*

Historiquement, la valorisation du travail salarié est étroitement liée à la diffusion d'une forme d'emploi standard, définie comme une activité subordonnée, stable et protégée par des formes de protection sociale dont les conditions planchers en termes de temps de travail, salaire, prestations sociales sont déterminées par la loi et/ou des conventions collectives (Bosch, 2013). Dans la mesure où cette norme a également orienté le système de protection sociale, elle a longtemps incarné une promesse de sécurité contre les vicissitudes du marché du travail. L'intérim est classé du côté des « emplois atypiques ». La relation triangulaire sur laquelle il repose instaure une séparation entre relation de travail et relation d'emploi. Il est par définition temporaire, ce qui n'exclut ni des usages massifs et continus par les entreprises ni des « carrières » très longues des travailleurs dans l'intérim. Depuis une quinzaine d'années, la demande des entreprises allemandes pour ce type d'emploi a explosé. L'intérim fait ainsi partie de cette nouvelle condition salariale qui instaure

l'inégalité des statuts au cœur des entreprises dans des industries comme la métallurgie.

Cet article analyse les efforts du syndicat de la métallurgie, IG Metall, pour renouveler son répertoire d'actions à l'égard de l'intérim. En proposant une étude de cas pour répondre à la problématique de ce numéro, nous visons à éclairer les enjeux qui se posent à la stratégie du syndicat et à son évolution face à l'usage croissant de cette forme d'emploi. IG Metall est un cas intéressant dans la mesure où ce syndicat s'est lancé, depuis une dizaine d'années, dans un processus de mise à plat de ses stratégies et de son fonctionnement. Son investissement dans les zones dépourvues de structures de représentation *via* des modes d'action empruntés à l'*organizing* et dans la syndicalisation des salariés « atypiques » sont désormais une priorité. Dans cet esprit, IG Metall a entièrement revu son approche des travailleurs intérimaires en en faisant un enjeu dans son champ d'intervention.

* Chercheur à l'Ires.

L'article montre que ces efforts ont connu des succès, à la fois au plan de la politisation du sujet dans le débat public, de la syndicalisation et de l'évolution de la législation sur l'intérim. Mais dans l'articulation étroite entre les trois niveaux de déploiement de la nouvelle stratégie syndicale (établissement, branche, niveau national), la branche reste le maillon faible. Dépourvue de véritable levier d'action collective à ce niveau, l'approche syndicale se révèle ambiguë du point de vue de l'égalité : elle ne permet l'alignement des conditions des intérimaires sur celles des salariés permanents, prévu par la loi, que là où IG Metall est fort.

Cet article revient dans une première partie sur les dimensions de la crise syndicale en Allemagne et sur la façon dont IG Metall a réagi en engageant un important projet de renouveau. La deuxième partie analyse l'évolution de l'intérim en Allemagne. La troisième décrit la stratégie d'IG Metall vis-à-vis des travailleurs intérimaires et son évolution.

Crise et renouveau syndical

Jusqu'aux années 1980, les travaux de comparaison internationale soulignent le degré élevé d'institutionnalisation des relations professionnelles allemandes et leur capacité d'inclusion. Lorsque l'emploi standard était la norme dominante au cours des années 1960 et 1970, l'emploi atypique était relégué aux « marges » du marché du travail, et concernait essentiellement les femmes et les migrants. Tous les observateurs des relations sociales allemandes conviennent que ce – prétendu – âge d'or du « modèle allemand » est désormais révolu. La perte d'emprise syndicale sur le monde social et politique laisse un monde du travail fracturé (Schroeder, 2016) et un mouvement syndical marqué

par une « dynamique d'autonomisation des espaces de représentation les uns à l'égard des autres » (Hege, 2012:231). D'aucuns estiment que le syndicalisme est devenu un « partenaire junior » dans les transformations néolibérales, même là où il se veut encore fort (Streeck, 2016). Pourtant, les organisations syndicales, depuis quelques années, cherchent à trouver une issue au déclin et à dépasser leurs réflexes défensifs, voire défaitistes. En s'ouvrant à l'international, des syndicats comme IG Metall ont intégré les tactiques de *organizing* dans leur répertoire d'actions collectives.

Les syndicats face à une crise d'adhésion et institutionnelle

Les syndicats allemands ont été frappés durement par les transformations intervenues dans l'emploi depuis la fin des années 1980 alors que les institutions des relations professionnelles (codétermination, cadre de la négociation collective et droit du travail) sont restées formellement stables. Deux crises se sont superposées et alimentées mutuellement.

La première est la crise de l'adhésion. Le nombre d'adhérents fonde l'ambition représentative des organisations syndicales allemandes ; leur capacité de les mobiliser est, en dernière instance, la source du pouvoir syndical (Müller-Jentsch, 1997). Or, depuis les années 1980, les syndicats industriels organisés au sein du *Deutscher Gewerkschaftsbund* (DGB, Confédération allemande des syndicats) connaissent un rétrécissement spectaculaire de leur base. Il n'est interrompu que temporairement par l'absorption des syndicats est-allemands après la réunification. En 2016, la confédération ne compte plus que 6,05 millions d'adhérents (dont 4,02 million d'hommes), contre 11,8 millions en 1991. Le taux de syndicalisation est

désormais inférieur à 20 %. Par ailleurs, le profil des adhérents montre que les syndicats n'ont pas réussi à s'adapter aux changements structurels du marché du travail : le DGB continue d'être une organisation numériquement dominée par les ouvriers masculins, et il a du mal à rattraper son retard parmi les fonctionnaires, les femmes et les employés – souvent précaires – des services. En outre, la part de retraités parmi les adhérents atteint désormais 20 % (Ebbinghaus, Göbel, 2013). Le nombre de jours de grève régresse également depuis les années 1980. Ce tableau sombre est toutefois nuancé par quelques éléments récents : certains syndicats, comme IG Metall, ont réussi à augmenter leur nombre d'adhérents, et le nombre de jours de grève semble repartir à la hausse, s'appuyant désormais sur d'autres modes d'action, secteurs et publics (Artus, 2017).

Les problèmes de représentation sont étroitement liés à la crise institutionnelle du syndicalisme. Historiquement, la prise en compte des préoccupations du travail et des travailleurs se produit pendant la période de croissance exceptionnelle d'après-guerre, les syndicats et le SPD étant les principaux moteurs du développement et de l'extension du salariat. Au cours de ce processus, le centre d'action stratégique du syndicalisme se déplace,

favorisant la recherche d'interactions efficaces dans les entreprises et au sein du champ politique. Le déclin de ce pouvoir institutionnel a plusieurs facettes. Au sein du champ politique, l'échec de l'alliance tripartite pour l'emploi (*Bündnis für Arbeit*¹) montre que les organisations syndicales ont perdu de leur légitimité en tant qu'interlocuteur de régulation macrosociale ; de même, la concertation tripartite lors de la crise de 2008-2009 – aboutissant à deux importants programmes publics d'investissement et à l'usage massif du chômage partiel – a été abandonnée par le gouvernement au moment de la reprise économique (Haipeter, 2012). Le déclin du pouvoir syndical se fait ressentir aussi dans le champ de la négociation collective². La baisse du taux de couverture conventionnelle témoigne de la perte d'intérêt significative des employeurs pour la négociation collective de branche : le nombre d'entreprises adhérentes aux organisations patronales et liées à la convention collective décline, sans que les syndicats aient la force de les faire (ré-)adhérer. Depuis 1996, le taux de couverture a régressé d'environ 20 % (Ellguth, Kohaut, 2017). En 2016, 51 % des salariés des *Länder* de l'Ouest et 36 % de ceux de l'Est sont encore couverts par une convention de branche³. Cette baisse est par ailleurs l'un des

1. « L'Alliance pour l'emploi, la formation et la compétitivité » a été une initiative du premier gouvernement Schroeder. Elle est lancée en 1998 afin d'en faire un moyen de lutte contre le chômage, notamment à travers la baisse du coût du travail et les réformes de l'imposition des entreprises et de la sécurité sociale. En mars 2003, Schroeder déclare publiquement l'échec de l'Alliance et poursuit son agenda unilatéralement à travers les lois dites « Hartz ».
2. Rappelons que dans le système de relations professionnelles allemandes, le syndicat n'occupe pas de rôle formel au sein de l'entreprise. Il est cantonné à la sphère de la négociation collective de branche (*Tarifautonomie*) dans laquelle il possède le monopole de la grève. Cette relégation ne l'a pas empêché de développer des liens d'interdépendance étroits, quoiqu'asymétriques, avec les *Betriebsräte*. Dans cette division du travail (désormais fragilisée), le syndicat négocie les normes conventionnelles dans les régions où il est fort et assure un soutien de qualité au *Betriebsrat*, qui se charge du recrutement des adhérents, mobilise lors de la négociation de branche et assure l'application de la convention.
3. Lorsqu'on prend pour critère la double couverture par les institutions au cœur du système représentatif, le *Betriebsrat* et la convention collective, le taux baisse à 27 % et 13 % des salariés.

facteurs explicatifs de la longue période de modération salariale et de creusement des inégalités de revenu ayant atteint un niveau sans précédent (Spannagel, 2016).

Des appropriations diverses de l'organizing

Dès la fin des années 1980, les syndicats allemands cherchent à enrayer cette double crise à travers des efforts de « modernisation » (Hoffmann *et al.*, 1990 ; Leif *et al.*, 1993), comprise comme une exigence à la fois programmatique (s'engager pour l'Europe sociale, repenser le rapport à l'État social, s'ouvrir à l'écologie, etc.) et organisationnelle (introduire de nouvelles formes de participation et de délibération interne, etc.). Suite aux efforts d'implantation dans les nouveaux *Länder*, ces débats se font plus rares, voire disparaissent. Quelques fusions syndicales, qui se sont produites à la même époque en réponse à la crise des finances syndicales, portent des ambitions modernisatrices. Mais les effets escomptés en termes d'attractivité ne se produisent pas (Kahmann, 2009).

Avec le recul, ces idées et pratiques de renouveau n'allaient sans doute pas assez loin, reposant sur l'hypothèse que les fondements pour mener des telles politiques de modernisation étaient suffisamment solides. C'est seulement à partir des années 2000 que les organisations syndicales doivent admettre que les stratégies adaptatives tendant à maintenir le cadre

institutionnel (concertation tripartite, pactes pour l'emploi locaux, introduction de clauses d'ouverture dans les conventions collectives, etc.) sont d'autant plus insuffisantes pour conserver les positions de pouvoir acquises qu'elles ne sollicitent pas forcément l'adhésion des salariés. La montée de syndicats catégoriels très revendicatifs (cheminots, médecins salariés, pilotes) dans la négociation collective (Kahmann, 2015) et les difficultés des conseils d'établissement (*Betriebsräte*) à justifier les accords d'entreprise dérogatoires (Rehder, 2006) en sont une illustration. À la recherche d'idées pour stopper l'hémorragie d'adhérents et actionner de nouveaux leviers de pouvoir, les syndicats se tournent vers les États-Unis⁴. Depuis, l'*organizing* fait l'objet d'appropriations « indigènes » diverses qu'on peut distinguer schématiquement en deux groupes (Thomas, 2016).

Le premier voit dans le concept d'*organizing* un moyen de renouveler la critique de l'institutionnalisation syndicale et favoriser le développement de mouvements de base. Il s'appuie sur une définition de l'*organizing* proche de celle proposée par Voss et Sherman (2000). Dans une recherche devenue classique, les auteures montrent que la transformation d'un modèle fondé sur la mise à disposition de services (*service unionism*) vers un syndicalisme de type *organizing* est possible. Elle est conditionnée par

4. La campagne « Justice for Janitors » du Service Employees International Union (SEIU, Union internationale des employés des services ; Kesselman, Sauviat, dans ce numéro) les a notamment interpellés à travers sa capacité à mobiliser des salariés supposés impossibles à syndiquer. En 2005, le DGB a coorganisé avec ver.di, la Fondation Hans Böckler et l'université de Cornell (États-Unis) la première conférence sur l'*organizing* à Hambourg, avec comme intervenants des professeurs de relations industrielles américaines (Lowell Turner ; Lee Adler) et des syndicalistes du SEIU et de Unite Here. Ce travail des rénovateurs américains repose sur une double hypothèse : la transférabilité des pratiques syndicales et la convergence des « économies de marché coordonnées » vers le néolibéralisme américain dévastateur (Tapia, Turner, 2013). Ayant rencontré ce capitalisme plus tôt et ayant su adapter le travail syndical, les syndicats américains se trouvent, selon cette analyse, désormais en position d'avant-garde internationale (Thomas, 2016).

l'émergence d'un *leadership* – en général suite à des crises internes – qui s'appuie sur des expériences militantes à l'extérieur du mouvement syndical et a plus de facilités à créer des alliances nouvelles en dehors des syndicats. L'accent mis sur l'implication de la base syndicale, des modes d'action non conventionnels (souvent conflictuels) ainsi qu'un agenda revendicatif large implique un bouleversement des cultures et ressources syndicales. Sur le terrain, de premières expériences en ce sens sont faites lors de la campagne pour la création de *Betriebsräte* chez Lidl (Schreieder, 2005 ; Rehder, 2008), où certaines techniques issues de l'*organizing* (*coalition building*, *strategic planning*, actions directes, participation d'adhérents, *naming & shaming*, etc.) sont plus ou moins systématiquement déployées.

De ces appropriations, on peut distinguer celles faites – plutôt dans un deuxième temps – par les syndicats du DGB. L'*organizing* se présente ici principalement comme une « boîte à outils de pratiques que différents syndicats peuvent déployer à travers différents contextes à des fins différentes » (Simms, Holgate, 2010:158). Les deux plus grands syndicats développent leurs propres structures et instruments d'*organizing* « à l'allemande », mais les références lexicales tendent à disparaître au fur et à mesure que les idées sont incorporées dans les pratiques et concepts indigènes ⁵. Chez ver.di, on privilégie une approche par le bas, avec les différentes sous-structures qui poursuivent des projets divers (Thomas, 2016) ⁶. Un concept

transversal qui émerge est celui de « négociation collective conditionnelle » (*bedingungsgebundene Tarifarbeit*), selon lequel l'efficacité de la négociation d'un accord d'entreprise est conditionnée par le degré d'adhésion des collectifs de travail aux revendications et qui met leur participation à l'élaboration revendicative au centre de l'action collective (Dilcher, 2011).

Le processus de renouveau d'IG Metall

Chez IG Metall, syndicat qui nous intéresse ici principalement, la dissémination de l'*organizing* s'est produite essentiellement à l'initiative de la centrale du syndicat à Francfort. Elle est précédée d'un évènement précis : une crise interne à la direction nationale d'IG Metall suite notamment à la défaite historique subie lors de la grève de 2003 en faveur de la réduction du temps de travail dans la métallurgie est-allemande (Hege, 2004). Cette crise crée les conditions pour que Detlef Wetzels, qui sera le moteur du renouveau syndical, devienne secrétaire général adjoint puis secrétaire général du syndicat (2007-2015). Avant d'accéder aux responsabilités nationales, Wetzels a conquis sa légitimité interne en tant que responsable local (à Siegen) et régional (en Rhénanie du Nord-Westphalie) d'IG Metall en développant une approche dite participative de la syndicalisation (Turner, 2009).

On trouve les premières références à l'*organizing* en 2008, avec la publication des « Huit thèses sur le renouveau du travail syndical ⁷ », qui annoncent un

5. Par exemple, l'article introductif à un ouvrage de l'ancien secrétaire général d'IG Metall, Klaus Wetzels, a pour titre « Organizing » (Wetzels, 2013). On n'y trouve aucune référence aux auteurs ou expériences étrangers.

6. Parmi les campagnes les plus en vue, on trouve celles de Lidl, d'Amazon ou dans les services de sécurité privée à Hambourg.

7. D. Wetzels, « Thesen zur Erneuerung der Gewerkschaftsarbeit », *Magazin Mitbestimmung*, 11/2008, Hans-Böckler Stiftung, https://www.boeckler.de/20550_20556.htm.

vaste projet de réforme. Selon la nouvelle équipe dirigeante, composée de Berthold Huber et Detlef Wetzel, le « partenariat social » est sérieusement entamé, le système de relations professionnelles est en train de s'éroder et les employeurs sont de moins en moins disposés au compromis. La nouvelle équipe met au centre de ses préoccupations la reconstruction des moyens d'action collective à travers le triptyque « participation des adhérents – syndicalisation – confrontation » (*Beteiligungs-, Mitglieder-, Konfliktorientierung*).

Un « fonds d'innovation » destiné à la syndicalisation est créé (à hauteur de 16 à 20 millions d'euros par an) tandis que des postes et secteurs à la centrale à Francfort sont supprimés. Le nouveau secteur « adhérents et campagnes » emploie désormais des permanents qui ont des expériences de coopération avec le syndicat américain Service Employees International Union (SEIU, Union internationale des employés des services) (Schmalz, Thiel, 2017:10). Pour les syndicats rénovateurs américains, la « campagne stratégique », moyen d'action très centralisé et rigoureusement planifié, est un répertoire d'action primordial. La nouvelle direction d'IG Metall impulse aussi le recrutement de jeunes permanents ayant des expériences militantes dans des mouvements sociaux. En même temps, elle garde ses distances avec l'idée d'évoluer vers un « syndicalisme de mouvement social » (Waterman, 1993). Le syndicat continue de dépendre « de services professionnels aux adhérents, les mobilise principalement à l'occasion de la négociation collective et crée rarement des alliances avec des mouvements sociaux » (Schmalz, Thiel, 2017:16-17).

On trouve des ressemblances avec l'*organizing* dans ce qui a trait au rôle de « la base ». La nouvelle approche d'IG Metall prône la participation des adhérents aux négociations dans l'établissement et l'entreprise (Turner, 2009). La logique est la suivante : lorsque l'employeur s'apprête à quitter l'organisation patronale signataire de la convention de branche ou demande à y déroger, les adhérents sont incités à rejoindre les permanents d'IG Metall et les élus du *Betriebsrat* dans la négociation d'un accord d'entreprise (*Betriebsvereinbarung*). Non seulement cette participation décharge le *Betriebsrat* de ses responsabilités croissantes de négociation, mais elle crée la transparence sur les concessions accordées⁸. Aussi, IG Metall utilise ces négociations pour démontrer que la démarche syndicale est dépendante de l'action des salariés, et que l'adhésion syndicale est utile. L'objectif est de susciter chez les adhérents une culture d'engagement qui diminue le risque de passivité des salariés associé au mandat représentatif (*Stellvertreterpolitik*) – critique chère aux approches d'*organizing*.

À l'image de la campagne « À travail égal, salaire égal » dans l'interim (voir *infra*), les ressources libérées au niveau central sont dirigées vers des campagnes de syndicalisation dans des secteurs faiblement syndiqués. Dans la terminologie du syndicat, l'*organizing* occupe une place précise au sein de l'approche plus globale de « développement » (*Erschliessung*) : il est destiné à la syndicalisation des salariés et la création de structures de représentation (groupes de travail, représentants syndicaux (*Vertrauensleute*), *Betriebsräte*) dans des établissements et industries non organisés (*external organizing*). Il

8. Typiquement, il s'agit de concessions temporaires en matière de salaire et de temps de travail contre des garanties de sécurité d'emploi et des mesures de qualification.

dessine une méthodologie précise, déclinée en plusieurs phases d'escalade de conflit avec l'employeur (IG Metall, 2016).

Cette appropriation sélective de l'*organizing* (appelée *German organizing* chez IG Metall) a contribué aux succès en matière de syndicalisation d'IG Metall. Le nombre d'adhérents est passé de 1,8 à 2,2 millions entre 2010 et 2016, suite notamment à la hausse des adhésions parmi les jeunes et les intérimaires (IG Metall, 2015). Le nombre d'actifs parmi les adhérents est à son niveau le plus élevé depuis une dizaine d'années (1,57 million). Avant d'analyser plus en détail la façon dont les pratiques syndicales ont évolué à l'égard de l'intérim, il est nécessaire de donner un éclairage sur l'évolution du travail intérimaire en Allemagne.

Croissance

et nouveaux usages de l'intérim

Sans être la forme d'emploi atypique la plus répandue en Allemagne (Keller, Seifert, 2011), l'intérim connaît un développement très dynamique depuis le début des années 2000. Ce qui pose problème d'un point de vue social, c'est qu'il accroît les risques de précarité, notamment en termes de sécurité de l'emploi, de rémunération, de conditions de travail, de formation et de satisfaction au travail. Mais il met aussi à l'épreuve l'homogénéité des normes collectives et, de ce fait, l'égalité entre salariés.

Une très forte augmentation du nombre d'intérimaires depuis 2000

Au 1^{er} janvier 2016, la statistique publique recense 933 000 salariés en intérim, dont 286 000 femmes (Bundesagentur für Arbeit, 2017). À

travers l'intérim, les entreprises cherchent aussi bien à embaucher de la main-d'œuvre non qualifiée (*Helfer* ; 54 %) que qualifiée (*Fachkraft* ; 37 %). L'industrie métallurgique reste l'un des principaux utilisateurs de l'intérim : en 2016, elle emploie 278 000 intérimaires, suivie de près par la logistique (245 000) et la gestion d'entreprise (82 000). On constate aussi une surreprésentation des salariés ne possédant pas la nationalité allemande, qui représentent 26 % du total des intérimaires. Le groupe d'âge de 25 à 34 ans est le plus représenté parmi les intérimaires (30,7 %), mais ce type d'emploi n'est pas l'apanage des plus jeunes : 20 % d'entre eux ont entre 45 et 54 ans et 13 % 55 ans et plus. Quant à la durée des contrats, les données de l'Agence pour l'emploi permettent d'écarter l'idée d'une prédominance des missions très courtes (tableau 1). La moitié des contrats dure en effet plus d'un an et les contrats brefs (0 à 3 mois) ne représentent pas plus de 13 % des contrats recensés fin 2016. La structure de l'intérim est d'ailleurs fragmentée. En 2016, sur les 51 000 entreprises, 39 000 n'embauchaient que neuf salariés ou moins, tandis que 1 300 entreprises d'intérim comptaient plus de 150 salariés.

Depuis l'année 2000 (276 000 intérimaires), le nombre de contrats d'intérim a plus que triplé. Par conséquent, le poids de l'intérim dans l'emploi salarié a augmenté. En 2016, l'intérim représente 2,9 % de l'emploi total⁹ (BfA, 2017). Les chiffres attestent aussi de sa sensibilité au cycle économique : les entreprises allemandes, pendant la crise de 2008, ont utilisé l'instrument du chômage partiel (*Kurzarbeit*) ; elles ont aussi réduit – temporairement et souvent avec l'accord des *Betriebsräte* (Holst *et al.*, 2009) – le

9. La notion d'emploi total englobe tous ceux qui cotisent au système de sécurité sociale (« *sozialversicherungspflichtig* »). Elle exclut les fonctionnaires, indépendants, et les « *geringfügig Beschäftigte* », exemptés de cotisations à cause de leur salaire trop faible.

Tableau 1. Nombre d'intérimaires selon la durée d'emploi au 31 décembre 2016

	Durée de la mission					
	0 à 1 mois	1 à 2 mois	2 à 3 mois	3 à 6 mois	6 à 12 mois	1 an et plus
Effectifs	38 336	72 731	67 693	158 890	208 070	525 904
En %	3,0	3,6	6,8	14,8	19,4	49,0

Source : BfA (2017).

nombre d'intérimaires. Notons toutefois que le nombre de femmes intérimaires a continué à augmenter pendant la crise. Au 1^{er} janvier 2016, elles représentent 30,6 % des intérimaires (contre 22,7 % en 2000).

Les différences salariales entre salariés intérimaires et salariés en contrat à durée indéterminée (CDI) sont très significatives. Selon les données de l'Agence pour l'emploi pour 2016, le salaire brut médian ¹⁰ d'un intérimaire était de 1 816 euros contre 3 133 euros (-42 %) pour un salarié en CDI. Cette différence s'atténue quand on fait des comparaisons par niveau de qualification (tableau 2).

L'intérim dans la métallurgie : usages et effets

Pendant longtemps, les directions des ressources humaines (DRH) des entreprises allemandes ont utilisé l'intérim

pour pallier les fluctuations du personnel ou les variations des commandes. Ces dernières années, des chercheurs ont observé plusieurs évolutions. D'abord, une intensification de l'usage de l'intérim dans un certain nombre d'entreprises a été constatée. Elle concerne particulièrement les entreprises exposées à la concurrence internationale. L'un des exemples emblématique est l'usine BMW à Leipzig (ouverte en 2007), dont le personnel est composé d'un tiers d'intérimaires. Holst (2009) souligne aussi des évolutions dans les motifs de l'usage de l'intérim. Le recours continu et massif à l'intérim par certaines entreprises relèverait ainsi d'une logique « assurantielle » de protection des marges face aux incertitudes du marché. L'évitement des coûts de licenciement (plans sociaux ; indemnités) est l'objectif principal de ces usages « stratégiques ¹¹ », se combinant

Tableau 2. Salaire brut médian au 31 décembre 2016, emploi total et intérimaire

En euros

	Total	Main-d'œuvre non qualifiée	Main-d'œuvre qualifiée	Spécialistes	Experts
Total	3 133	2 133	2 891	4 107	5 187
Intérimaires	1 816	1 543	2 141	3 448	4 468

Source : BfA (2017).

10. Le salaire médian indique une valeur par rapport à laquelle 50 % de salaires se situent en dessous et au-dessus.

11. Pour un tel usage « stratégique » de l'intérim, Holst *et al.* (2009) trouvent plusieurs exemples dans leur étude sur l'industrie métallurgique. Les intérimaires sont intégrés d'une façon plus ou moins stable dans les collectifs de travail, tout en conservant la différence de statut et en effectuant le même travail. Les marchés du travail internes sont verrouillés : pour décrocher un travail dans ces entreprises, le passage par l'intérim est obligatoire. Cela peut avoir des conséquences significatives pour certains marchés du travail : une fois sortis de l'entreprise, les travailleurs qualifiés peinent à trouver un emploi autrement qu'en intérim.

typiquement avec d'autres formes de segmentation (« verticale ») de la main-d'œuvre, telles que l'externalisation du travail ou des activités (Doellgast, Greer, 2007).

À la différence des années 1980 et 1990, les inégalités sont désormais perceptibles dans les entreprises situées au cœur du modèle productif de la métallurgie (Holst *et al.*, 2009). Alors que pendant longtemps, le principe dominant était « une usine, un accord collectif », le déploiement plus ou moins massif dans les collectifs de travail de salariés appartenant à d'autres entreprises ou en mission d'intérim accélère la fragmentation des normes collectives. Les conditions d'emploi et de travail se complexifient et se différencient tout au long des chaînes de valeur : tandis que, typiquement, les salariés permanents restent soumis à la convention de branche et sa déclinaison locale, les intérimaires sont soumis aux conditions – moins favorables – de la convention de l'intérim (voir *infra*). Le dualisme qui s'instaure ainsi dans les relations de travail est capté d'une façon inadéquate par la distinction *insider-outsider* qui fait de la relégation des seconds la condition de protection des premiers. Des travaux empiriques montrent des effets de discipline puissants, non seulement sur les intérimaires mais aussi sur les salariés permanents (Holst, 2009 ; 2014).

La précarité des intérimaires dans le travail se retrouve dans leur sphère de représentation (Brinkmann, Nachtwey, 2014). Non seulement on ne trouve pas de *Betriebsräte* dans les petites et moyennes entreprises d'intérim, mais la représentation des intérimaires est aussi fragilisée sur leur lieu de travail (dans les entreprises utilisatrices), alors qu'on pourrait estimer que cette catégorie a davantage besoin de protection : en effet, le droit de vote actif est conditionné à une présence

d'au moins trois mois dans l'entreprise utilisatrice, excluant d'emblée un quart des intérimaires. La législation a été longtemps discriminatoire aussi en ce qu'elle excluait, jusqu'en 2013, les salariés intérimaires du calcul de la taille du *Betriebsrat*, alors que leur présence exige, en principe du moins, des compétences et actions supplémentaires de la part des élus.

Stratégies d'IG Metall dans l'intérim

Face à la croissance du travail intérimaire et à la pression qu'il exerce sur les normes sociales, IG Metall doit remettre en question sa stratégie exclusivement institutionnelle, centrée sur la démarche intersyndicale de négociation d'une convention pour l'industrie de l'intérim. C'est au milieu des années 2000 que le syndicat réajuste ses objectifs, réarticule et renouvelle ses moyens d'action. Désormais, il s'agit de réaliser le principe d'égalité de traitement entre salariés intérimaires et permanents par ses propres moyens d'action collective en tant que syndicat industriel. La nouvelle stratégie est fondée sur trois piliers : la négociation collective de branche, l'articulation des efforts de syndicalisation avec la négociation d'entreprise et la politisation du sujet, au sein et en dehors de l'entreprise.

Du laissez-faire à la négociation collective interprofessionnelle : l'attitude d'IG Metall jusqu'au milieu des années 2000

Contrairement à d'autres pays, l'Allemagne dispose d'une réglementation spécifique en matière d'intérim. En 1972, la première loi relative au travail temporaire (*Arbeitnehmerüberlassungsgesetz*, AÜG) rencontre l'opposition franche des organisations syndicales. En 1989, IG Metall refuse toujours de négocier des

accords collectifs avec les entreprises d'intérim (Benassi, Dorigatti, 2014:11). Le syndicat estime que la régulation du travail d'intérim et la syndicalisation de ces salariés légitiment le phénomène au lieu de le faire disparaître. Cette attitude de *laissez-faire* – qui de fait exclut les syndicats de la gestion de l'intérim dans les entreprises et les éloigne des salariés concernés – change dans le contexte d'aggravation du chômage et de déréglementation progressive du travail intérimaire. En 1996, le DGB supprime de ses statuts la revendication d'interdiction du travail intérimaire. Compte tenu de son importance croissante, des stratégies plus actives sont considérées comme nécessaires. Certains syndicalistes voient dans l'intérim un moyen de lutter contre le chômage, au moins pour certains groupes éloignés du marché du travail (chômeurs de longue durée, jeunes, seniors, etc.). De son côté, à la fin des années 1990, IG Metall négocie ses premiers accords d'entreprise avec quelques grandes agences, aboutissant par la même occasion à la création des premiers *Betriebsräte* syndiqués. Mais ces accords restent limités aussi bien à ces entreprises qu'au niveau régional (Wölflé, 2008).

La déréglementation de l'AÜG en 2003 impacte profondément les conditions d'action du patronat et des syndicats dans la mesure où elle introduit le principe d'égalité de rémunération et de conditions de travail (*equal pay/equal treatment*), tout en permettant la dérogation à ce principe par la voie conventionnelle (encadré). Afin d'éviter son application, le patronat de l'intérim a un fort intérêt à entamer la négociation

collective. L'enjeu principal pour lui est de conclure une convention qui fixe la rémunération des intérimaires à un niveau inférieur à celui qui découle de l'application du principe d'égalité entre intérimaires et salariés permanents.

Les syndicats saluent la possibilité de dérogation. Le fait de négocier « dans l'ombre de la loi » permet de compenser, espèrent-ils, leur manque de capacité d'action collective dans les entreprises. Tant qu'aux yeux des employeurs la convention collective de l'intérim est plus attractive que l'application du principe d'égalité, les syndicats peuvent s'attendre à un taux de couverture conventionnelle élevé¹². L'objectif est, selon la formulation d'IG Metall, la « réalisation adéquate du principe légal d'égalité » (Schwitzer, Schumann, 2013:297) par la voie conventionnelle.

Un groupe intersyndical, coordonné par le DGB (DGB-Tarifgemeinschaft), entame alors la négociation avec les deux principales organisations patronales de l'intérim : Bundesverband Zeitarbeit (BZA) et Interessengemeinschaft Zeitarbeit (IZA). Lors de ces négociations, le rapport de force initialement jugé favorable par le groupe du DGB se détériore lorsqu'une petite organisation patronale de l'intérim engage des négociations avec le Christlicher Gewerkschaftsbund Deutschlands (CGB, Confédération syndicale chrétienne). Le BZA se retire alors du compromis trouvé avec le DGB. Afin de ne pas céder le terrain aux accords moins-disants du CGB, la DGB-Tarifgemeinschaft revoit ses revendications à la baisse et finit par conclure une convention dont les termes sont très proches de ceux du CGB.

12. Rappelons que – à défaut du scénario rare d'une extension – l'application d'une convention collective est conditionnée par l'adhésion de l'employeur à une organisation patronale signataire. L'AÜG innove aussi en la matière. Elle permet aux entreprises non signataires de déroger au principe légal d'égalité pendant neuf mois, à condition d'appliquer la convention.

Malgré cela, la signature de la convention en 2003 est considérée comme un succès syndical, y compris au sein d'IG Metall. Elle garantit désormais une couverture conventionnelle presque totale de l'intérim, mais au prix d'un niveau salarial bien en dessous des *minima* conventionnels de branche : le salaire horaire varie en fonction de la qualification,

entre 6,85 euros et 15,50 euros et prévoit une décote de 13,5 % pour les *Länder* de l'Est (Aust, Holst, 2006:306), situant ainsi les salaires de la majorité des intérimaires dans les « bas salaires » (Weinkopf, Vanselow, 2008). Afin d'aligner les salaires au niveau des différentes branches, cette convention prévoit aussi la négociation ultérieure de conventions de type

Encadré

Évolution de la législation sur l'intérim

Le travail intérimaire n'est autorisé que depuis 1967 en Allemagne. Dans sa première version, la loi relative au travail temporaire (*Arbeitnehmerüberlassungsgesetz*, AÜG) de 1972 contraignait fortement les possibilités de recours au travail en intérim afin de garantir l'emploi continu du salarié. À partir des années 1990, l'AÜG connaît des dérèglementations successives.

Le pas décisif est fait en 2003, suite aux travaux de la Commission Hartz, qui considère l'intérim comme un moyen de choix pour réduire le chômage. Les restrictions restantes sont alors éliminées, y compris en matière de limitation de la durée des missions. Face aux obligations du droit européen, la « Première loi sur la prestation de services modernes sur le marché de l'emploi » (dite loi Hartz I) introduit en 2003 le principe d'égalité de rémunération et de conditions de travail (*equal pay/equal treatment*), applicable à partir du premier jour du contrat. En même temps, elle affaiblit ce principe en le conditionnant à l'absence d'accord collectif (*Tarifvorbehalt*). Au plan européen, la possibilité offerte aux entreprises d'intérim allemandes de déroger au principe d'égalité tranche avec la situation de la France, mais aussi celle de l'Italie ou de la Belgique où l'*equal pay* s'applique dès le premier jour. Le cadre réglementaire et conventionnel allemand se distingue de ces voisins aussi par l'absence de mesures de qualification ou de transition vers l'emploi standard en direction des intérimaires (Voss, Vitols, 2013).

Depuis quelques années, le législateur a entrepris plusieurs réformes qui visent à recadrer les usages. On peut les attribuer à une certaine force du discours sur la précarité en Allemagne à laquelle la campagne « À travail égal, salaire égal » d'IG Metall a contribué (voir *infra*). Depuis 2011 déjà – donc bien avant l'introduction du salaire minimum légal interprofessionnel en 2015 –, les salariés de l'intérim bénéficient d'un salaire minimum de branche. La réforme de l'AÜG d'avril 2017 limite la période maximale du contrat d'intérim à 18 mois, sauf stipulations contraires de la convention collective. Cette règle n'exclut ni l'embauche immédiate d'un autre intérimaire sur le poste, ni la réembauche du même intérimaire à la fin de la période de carence de trois mois. Le principe d'égalité continue à s'appliquer à partir du premier jour. Lorsqu'un accord collectif fixe la rémunération, le principe d'*equal pay* s'applique désormais à partir du neuvième mois. Le recours aux intérimaires comme moyen de contourner des piquets de grève est explicitement interdit.

« majoration de branche » (*Branchenzuschlag*). Mais pendant plusieurs années, cette déclaration ne sera pas suivie d'effets. Soucieux de limiter les effets de concurrence avec le CGB, les syndicats du DGB poursuivent par la suite une double stratégie : ils contestent sa légitimité à conclure des conventions collectives (*Tariffähigkeit*) devant les tribunaux du travail et négocient une convention de salaire minimum de branche avec l'IGZ et le BZA, ayant vocation à être étendue par son intégration dans la loi détachement (*Arbeitnehmerentsendegesetz*) (Aust, Holst, 2006) ¹³.

Le renouvellement de l'approche syndicale envers l'intérim : la campagne « À travail égal, salaire égal »

À partir du milieu des années 2000, des voix se multiplient au sein d'IG Metall contre la stratégie de négociation collective et la non-prise en compte des salariés intérimaires comme de potentiels adhérents. Localement, des groupes de travail composés d'intérimaires, d'élus de *Betriebsräte* et de syndicalistes se forment afin de saisir le phénomène dans toutes ses dimensions et de discuter de stratégie syndicale (Weinkopf, Vanselow, 2008) ¹⁴. En 2008, un document d'IG Metall reconnaît officiellement « l'échec » de la stratégie de négociation avec l'industrie de l'intérim, n'ayant pu ni limiter le

recours à l'intérim ni empêcher le « dumping social » (*ibid.*).

La décision est alors prise de concentrer les efforts là où le syndicat a des leviers d'action, c'est-à-dire dans les entreprises utilisatrices d'intérimaires de la métallurgie et la sidérurgie. Une première campagne intitulée « Travail intérimaire humain » est lancée en novembre 2006 dans la région Berlin-Brandebourg-Saxe, suivie par une deuxième en Rhénanie-Westphalie en avril 2007 (Weinkopf, Vanselow, 2008). À partir de ces expérimentations régionales, IG Metall décide en 2008 de lancer une campagne nationale « À travail égal, salaire égal ». Son objectif est triple : mettre en application le principe d'égalité de traitement, limiter le recours à l'intérim et syndiquer des intérimaires (Wölffe, 2008). La problématisation de l'intérim comme question sociale et politique auprès des *Betriebsräte*, des permanents syndicaux et du gouvernement est identifiée comme la clé du succès de cette campagne. Au plan de la syndicalisation, la campagne sera une réussite pour IG Metall : entre 2010 et 2013, le nombre d'adhérents-intérimaires triple pour atteindre 45 000.

La campagne nationale – qui continue à ce jour mais avec des moyens réduits et en étant regroupée avec la campagne sur le travail externalisé (*Werkverträge*) ¹⁵ – s'adresse à l'opinion publique et aux

13. Cette double stratégie a connu des succès : en 2011, le salaire minimum de l'intérim est intégré dans la loi détachement. Il est devenu inopérant avec l'introduction du salaire minimum interprofessionnel en 2015. En 2012, la Cour fédérale du travail a nié au CGB la compétence en matière de négociation salariale (*Tariffähigkeit*) dans l'intérim.

14. Ces groupes sont coordonnés par le projet Zoom d'IG Metall. Ils se situent actuellement dans les villes suivantes : Augsburg, Brême, Freiburg, Erlangen, Hambourg et Zwickau.

15. L'externalisation des activités *via* des prestations de services inter-entreprises est un autre sujet de préoccupation d'IG Metall (Chagny, Le Bayon, 2016). Depuis quelques années, on trouve des salariés appartenant à ces sous-traitants et rémunérés selon des conditions inférieures au cœur des activités de production de la métallurgie. La campagne d'IG Metall à l'égard de ce phénomène vise aussi bien le législateur que les salariés chez les sous-traitants, les encourageant à engager une démarche de *German organizing* (voir *supra*) de création de structures de représentation et de conclusion d'accords d'entreprise.

salariés en particulier. Elle est conçue et planifiée d'une façon très centralisée. Il s'agit d'abord de transmettre aux salariés et aux *Betriebsräte* le message selon lequel la négociation en faveur des intérimaires est désormais une priorité pour le syndicat. L'autre objectif est de sensibiliser l'opinion publique aux conditions du travail de la main-d'œuvre intérimaire. En adoptant la tactique du *naming and shaming* du répertoire de l'*organizing*, IG Metall publie deux « livres noirs de l'intérim » (accessibles gratuitement en ligne), qui dénoncent les conditions de travail et d'emploi des intérimaires. Ils mélangent des témoignages d'intérimaires, des analyses sur l'emploi et des revendications syndicales (Wetzels, Weigand, 2012). Dans un registre similaire, en 2010, un camion de campagne sillonne les grandes villes allemandes. Des cartes postales (électroniques) sont distribuées à cette occasion, à destination des élus locaux et nationaux en faveur d'une meilleure réglementation de l'intérim. Mais IG Metall utilise cette tactique de dénonciation publique – très inhabituelle pour un syndicat habitué à régler les conflits à l'intérieur des entreprises – aussi à des fins plus précises de négociation. Ainsi, une manifestation d'IG Metall BMW devant le musée de l'entreprise sous le slogan « BMW – Temple de l'esclavage » est organisée afin de faire signer un accord collectif à destination des intérimaires.

On peut penser que ces actions ont contribué à la sensibilisation de l'opinion publique à l'égard de l'intérim et même à renforcer le discours sur la précarité en Allemagne, jusque-là plutôt inaudible. La campagne a fini par influencer le législateur, notamment par le biais du SPD. Les premières modifications de l'AÜG sont adoptées en 2011, le salaire minimum pour l'intérim est adopté en 2012 et l'accord de gouvernement

(*Koalitionsvereinbarung*) de novembre 2013 envisage déjà la limitation des missions d'intérim à neuf mois, actée par la réforme de l'AÜG d'avril 2017.

À la campagne nationale s'ajoute le déploiement d'une stratégie dans les établissements. Une première préoccupation d'IG Metall est de sensibiliser et de qualifier les *Betriebsräte* sur leurs moyens d'action légaux à travers une campagne d'information et des séminaires. Les droits d'information et d'enquête prévus par la loi sur la codétermination (*Betriebsverfassungsgesetz*) doivent être mis au service d'une recherche approfondie sur le volume et l'impact de l'intérim dans les établissements. IG Metall incite également les délégués à se rapprocher systématiquement des intérimaires afin de les syndiquer. L'instrument stratégique à ce niveau est la négociation d'un accord d'établissement ou d'entreprise, qui vise l'amélioration, voire l'alignement des conditions salariales des intérimaires sur celles des salariés de l'entreprise utilisatrice : il s'agit du *Besservereinbarung*. Via ces accords, IG Metall incite les *Betriebsräte* non seulement à fixer la rémunération des intérimaires, mais aussi à définir les conditions de recours au travail intérimaire, et à le contingenter. Selon la méthodologie préconisée, la négociation doit être préparée systématiquement et impliquer à la fois intérimaires et salariés de l'entreprise utilisatrice. L'éventualité d'un conflit social avec l'employeur est explicitement prévue, à la fois comme condition d'aboutissement de l'accord et moyen de renforcement des liens entre salariés à statuts différents.

Cette nouvelle stratégie, qui fait écho à l'approche participative plus générale adoptée par le syndicat, connaît un succès considérable : en 2013, on dénombre 1200 *Besservereinbarungen* (Schwitzer, Schumann, 2013), dépassant largement

l'objectif initial de 200 accords. Leur contenu varie en fonction des établissements. Dans le meilleur des cas, ils garantissent l'application du principe d'égalité à partir du premier jour de la mission. Les conflits sur lesquels reposent ces accords sont considérés comme ayant une importance stratégique : ils démontrent la valeur de la démarche syndicale et, *in fine*, de l'adhésion. La stratégie connaît pourtant des limites importantes. La conclusion d'une *Besservereinbarung* dépend de l'existence d'un *Betriebsrat* ; son contenu varie en fonction de son engagement et de la nature des relations sociales locales ¹⁶. Faute de droits de codétermination en la matière, même les *Betriebsräte* les plus militants peuvent s'épuiser dans un bras de fer avec la direction, surtout quand l'engagement n'est pas valorisé par les intérimaires et les salariés (Artus, 2014).

Conscient de ces limites, IG Metall innove aussi en matière de négociation collective. Il engage une démarche complémentaire à celle de la négociation avec le patronat de l'intérim. Le raisonnement est similaire à celui de la *Besservereinbarung* : en négociant pour les intérimaires présents dans son domaine de compétence, le syndicat arrivera à dépasser les normes minimales et démontrera ainsi sa valeur. Une première convention collective de type « majoration de branche » (*Branchenzuschlag*) est conclue en 2010 avec le patronat de la sidérurgie, prévoyant l'obligation d'*equal pay*. Elle est suivie par une convention

dans la métallurgie, signée en avril 2012 dans des conditions beaucoup moins favorables. Cette convention fixe pour la première fois des majorations applicables à la convention collective « de base » de l'intérim selon la durée des missions ¹⁷. La convention innove aussi dans la mesure où elle étend les droits du *Betriebsrat*. Désormais, celui-ci doit donner son accord de principe au recours à l'intérim.

D'autres syndicats ont depuis adopté la stratégie de négociation de branche d'IG Metall. Malgré ses succès, l'activité conventionnelle d'IG Metall – comme celle du DGB – fait l'objet de critiques constantes. En 2012, la Cour fédérale du travail (*Bundesarbeitsgericht*) invalide la convention collective concurrente du CGB (voir *supra*). En restituant à la DGB-Tarifgemeinschaft son monopole de négociation, elle la prive de son argument principal pour justifier la conclusion de conventions dérogatoires au principe légal d'égalité de traitement. IG Metall n'est pas épargné par ces critiques. Ainsi, à l'occasion de la signature de la convention sur l'intérim dans la métallurgie de mai 2017, conclue dans la foulée de la nouvelle AÜG, le syndicat a du mal à communiquer sur les dérogations importantes concédées par rapport au texte de loi (encadré). Cette convention permet aux entreprises d'utiliser un intérimaire pendant une période maximale de 48 mois (pourvu qu'il existe un accord d'établissement), alors que la loi prévoit – revendication à l'origine commune d'IG Metall

16. L'enquête d'Artus (2014) auprès des *Betriebsräte* sur l'intérim dans dix établissements de la métallurgie montre la diversité des pratiques représentatives. Dans plusieurs cas le *Betriebsrat* ignore ou exclut sciemment les besoins spécifiques des intérimaires. On y trouve des ententes informelles avec le management dont les conditions ne dépassent guère le niveau légal ou conventionnel. Le cas-type du *Betriebsrat* engagé en faveur des intérimaires est plus rare.

17. La convention définit une augmentation graduelle de la majoration de 20 à 50 % du salaire conventionnel de l'intérim entre le troisième et le neuvième mois de la mission. Soulignons que les conventions du type « majoration de branche » s'appliquent à toutes les entreprises dans leur champ d'application, c'est-à-dire indépendamment de leur adhésion à l'organisation patronale signataire.

et du SPD – que la mission dure 18 mois maximum. La même convention repousse le moment du déclenchement de l'*equal pay* (majoration de 65 %) du neuvième au 15^e mois en échange d'une modulation de l'alignement salarial à partir de la sixième semaine. Dans le débat public, ces dérogations ont renforcé la demande adressée aux organisations syndicales du DGB d'abandonner la négociation collective spécifique aux intérimaires, afin de rendre applicable le principe d'égalité salariale dès le premier jour de leur mission¹⁸.

Conclusion

L'analyse de l'évolution de la stratégie syndicale en matière d'intérim montre qu'IG Metall a opéré un tournant en mettant à plat tout son répertoire d'actions afin de créer une approche plus inclusive, au plan organisationnel et des normes salariales. Il a donc rompu avec une stratégie jusque-là exclusivement institutionnelle pour aller en dehors de son champ d'intervention premier de syndicat industriel. Le matériel à notre disposition pointe deux conditions internes du changement de stratégie : une crise profonde de *leadership* qui aboutit à la prise de responsabilité d'un permanent éloigné de l'orthodoxie syndicale et qui obtiendra un mandat pour mettre en œuvre ce changement ; l'appropriation sélective des expériences nord-américaines d'*organizing*, qui servent d'inspiration sinon de légitimation au renouvellement des pratiques syndicales. La nouvelle approche en matière d'intérim participe de cette dynamique globale de changement. Elle est même l'un des

premiers terrains d'expérimentation des principes et tactiques qui soutiennent la nouvelle approche d'IG Metall.

Le point de bascule de la stratégie a été le moment à partir duquel IG Metall a tenté d'inclure les intérimaires dans la classe sociale que le syndicalisme industriel vise à représenter (Streeck, 2005) au lieu de les considérer comme un groupe à part et non organisable. Le syndicat applique ainsi un raisonnement connu : négocier au niveau de la branche et dans les entreprises, au plus proche des identités et des intérêts des salariés, permet de faire bénéficier les intérimaires des avantages des structures syndicales et représentatives bien établies, tout en gardant une capacité d'adaptation aux conditions spécifiques de la branche. Dans le meilleur des cas, cette méthode peut entraîner des effets d'imitation dans d'autres branches (*pattern bargaining*).

Mais en même temps, dans l'articulation étroite entre les trois échelles de la stratégie syndicale, c'est la négociation de branche qui reste le maillon faible, puisqu'elle peine à remplir son rôle d'imposer un niveau salarial aligné sur celui des salariés permanents. En effet, la nouvelle stratégie n'a pas pu contourner les problèmes d'action collective fondamentaux : la négociation des conventions de type « majoration de branche » reste séparée de celle, générale, sur les salaires ; le statut d'emploi et le taux de syndicalisation des intérimaires limitent la capacité de mobilisation syndicale pendant leur négociation. Le résultat est que les conditions de travail des intérimaires varient en fonction de l'industrie (la sidérurgie est plus favorable aux « majorations de branche » que la métallurgie) et

18. Voir à ce sujet l'initiative de Wolfgang Däubler, professeur de droit du travail émérite, qui encourage les intérimaires à porter plainte devant la Cour de justice européenne afin de faire valoir le principe d'égalité salariale.

de la capacité des *Betriebsräte* à mobiliser localement les salariés. Tant que le syndicat n'aura pas trouvé les moyens de coordination permettant l'alignement au principe d'égalité de traitement de *tous* les intérimaires dans son domaine, il restera exposé aux accusations de complaisance envers les employeurs soucieux de défendre leur avantage concurrentiel, voire de favoritisme envers le noyau stable de ses adhérents. Il existe ainsi une contradiction dans les termes dans lesquels l'inclusion des intérimaires se produit. On peut penser qu'elle fera l'objet d'ajustements stratégiques à l'avenir.

Sources :

Artus I. (2014), « Mitbestimmung und Leiharbeit », *WSI Mitteilungen*, n° 2/2014, p. 113-121, https://www.boeckler.de/wsimit_2014_02_artus.pdf.

Artus I. (2017), « Allemagne : la vague gréviste de 2015 – causes, résultats, perspectives », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 157, juin, p. 12-28, <https://goo.gl/6cewai>.

Aust A., Holst H. (2006), « Von der Ignoranz zur Organisierung? Gewerkschaftliche Strategien im Umgang mit atypisch Beschäftigten am Beispiel von Callcentern und Leiharbeit », *Industrielle Beziehungen*, vol. 13, n° 4, p. 291-313, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-343004>.

Benassi C., Dorigatti L. (2014), « Straight to the Core — Explaining Union Responses to the Casualization of Work: The IG Metall Campaign for Agency Workers », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 53, n° 3, p. 533-555, <https://doi.org/10.1111/bjir.12079>.

Bosch G. (2013), « Normalarbeitsverhältnis », in Hirsch-Kreinsen H., Minssen H. (eds.), *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie*, Berlin, Sigma, p. 376-382.

Brinkmann U., Choi H.-L., Dörre K., Holst H., Detje R., Karakayali S., Schmalstieg C. (2008), *Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms*, Wiesbaden, Springer.

Brinkmann U., Nachtwey O. (2014), « Prekäre Demokratie? Zu den Auswirkungen atypischer

Beschäftigung auf die betriebliche Mitbestimmung », *Industrielle Beziehungen*, vol. 21, n° 1, p. 78-98, https://econpapers.repec.org/article/raiidbez/doi_3a10.1688_2findb-2014-01-brinkmann.htm.

Bundesagentur für Arbeit (2017), *Leiharbeiter und Verleihbetriebe (Monatszahlen und Jahreszahlen), 2. Halbjahr 2017*, Nürnberg, Bundesagentur für Arbeit, https://www.ig-zeitarbeit.de/system/files/2017/ba_-_2016-02_aueg-bericht.pdf

Chagny O., Le Bayon S. (2016), « Allemagne : un premier bilan de l'introduction du salaire minimum », dossier, « Des réformes du marché du travail pour quelles performances ? », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 155, septembre, p. 132-153, <https://goo.gl/cdwiCG>.

Dilcher O. (2011), *Handbuch bedingungsgebundene Tarifarbeit*, Berlin, ver.di, <http://docplayer.org/15371563-Handbuch-bedingungsgebundene-tarifarbeit.html>.

Doellgast V., Greer I. (2007), « Vertical Disintegration and the Disorganization of German Industrial Relations », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 45, n° 1, p. 55-76, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2007.00602.x>.

Dörre K., Schmalz S. (2013), *Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven*, Frankfurt, Campus.

Ebbinghaus B., Göbel C. (2013), « Mitglieder-rückgang und Organisationsstrategien deutscher Gewerkschaften », in Schroeder W. (ed.), *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*, Wiesbaden, Springer, p. 207-239, https://doi.org/10.1007/978-3-531-19496-7_9.

Ellguth P., Kohaut S. (2017), « Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2016 », *WSI Mitteilungen*, n° 4/2017, p. 278-286, http://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_108929_108937.htm.

Haipeter T. (2012), « Sozialpartnerschaft in und nach der Krise: Entwicklungen und Perspektiven », *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, vol. 19, n° 4, p. 387-411, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-342672>.

Hege A. (2004), « Allemagne : un accord salarial presque consensuel dans la métallurgie qui vient assouplir le temps de travail », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 87, mars, p. 30-40, <https://goo.gl/g64qcn>.

Hege A. (2012), « Allemagne : une décennie de modération salariale. Quelle emprise syndicale sur la dynamique des salaires ? », n° spécial, « 30 ans de salaire, d'une crise à l'autre », *La Revue de l'IRES*, n° 73, p. 205-235, <https://goo.gl/8TJ9rp>.

Hoffmann J., Hoffmann R., Mückenberger U. (eds.) (1990), *Jenseits der Beschlusslage: Gewerkschaft als Zukunftswerkstatt*, Köln, Bund-Verlag.

Holst H. (2009), « Disziplinierung durch Leiharbeit? Neue Nutzungsstrategien von Leiharbeit und ihre arbeitspolitischen Folgen », *WSI Mitteilungen*, n° 3/2009, p. 143-149, https://www.boeckler.de/wsimit_2009_03_holst.pdf.

Holst H., Nachtwey O., Dörre K. (2009), « Funktionswandel von Leiharbeit. Neue Nutzungsstrategien und ihre arbeits- und mitbestimmungspolitischen Folgen », *OBS Arbeitsheft*, n° 61, Otto-Brenner-Stiftung, Frankfurt, August, https://igmetall-muenchen.de/uploads/media/Funktionswandel_von_Leiharbeit090818.pdf.

Holst H. (2014), « Commodifying Institutions: Vertical Disintegration and Institutional Change in German Labour Relations », *Work, Employment & Society*, vol. 28, n° 3, p. 3-20, <https://doi.org/10.1177/0950017012464423>.

IG Metall (2013), « Gleiche Arbeit, gleiches Geld », Themenheft, « Fakten und Hintergründe zum Thema Leiharbeit », IG Metall, Frankfurt am Main.

IG Metall (2015), *Geschäftsbericht 2011-2014*, IG Metall, Frankfurt am Main, <https://goo.gl/aTCSqs>.

IG Metall (2016), *Transfertagung Erschließungsarbeit und Organizing. Dokumentation*, IG Metall, Frankfurt am Main, <https://www.igmetall-mehr-werden.de/transfertagung-2016/>.

Kahmann M. (2009), « La fusion comme processus et moyen de la réforme syndicale : l'exemple de Ver.di », *La Revue de l'IRES*, n° 61, p. 39-73, <https://goo.gl/WgP7U4>.

Kahmann M. (2015), « Allemagne : les syndicats catégoriels: nouveaux acteurs de la négociation collective », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 149, mars, p. 14-26, <https://goo.gl/fnE8eh>.

Keller B., Seifert H. (2011), « Atypische Beschäftigungsverhältnisse. Stand und Lücken der aktuellen Diskussion », *WSI Mitteilungen*, 3/2011, p. 138-145, https://www.boeckler.de/wsimit_2011_03_Keller.pdf.

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

Leif T., Legrand H.J., Klein A. (1993), *Reform des DGB. Herausforderungen, Aufbruchpläne und Modernisierungskonzepte*, Köln, Bund Verlag.

Müller-Jentsch W. (1997), *Soziologie der industriellen Beziehungen, Eine Einführung*, Frankfurt am Main, Campus.

Rehder B. (2006), « Legitimitätsdefizite des Co-Managements: Betriebliche Bündnisse für Arbeit als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung », *Zeitschrift Für Soziologie*, vol. 35, n° 3, p. 227-242, <http://www.jstor.org/stable/23773585>.

Rehder B. (2008), « Revitalisierung der Gewerkschaften? Die Grundlagen amerikanischer Organisierungserfolge und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse », *Berliner Journal für Soziologie*, vol. 18, n° 3, p. 432-456, <https://doi.org/10.1007/s11609-008-0029-0>.

Schmalz S., Thiel M. (2017), « IG Metall's Comeback: Trade Union Renewal in Times of Crisis », *Journal of Industrial Relations*, vol. 59, n° 4, p. 465-486, <https://doi.org/10.1177/0022185617714818>.

Schreieder A. (2005), *Organizing. Gewerkschaft als soziale Bewegung*, Berlin, ver.di, <http://docplayer.org/37209223-Agnes-schreieder-organizing-als-soziale-bewegung.html>.

Schroeder W. (2016), « Konfliktpartnerschaft still alive. Veränderter Konfliktmodus in der verarbeitenden Industrie », *Industrielle Beziehungen*, vol. 23, n° 3, p. 374-392, http://www.hampp-ejournals.de/hampp-verlag-services/get?file=/frei/IndB_3_2016_Schroeder.

Schwitzer H., Schumann D. (2013), « Tarifverträge über Branchenzuschläge – eine erste Zwischenbilanz », *WSI Mitteilungen*, n° 4/2013, p. 297-300, https://www.boeckler.de/wsimit_2013_04_schwitzer.pdf.

Simms M., Holgate J. (2010), « Organising for What? Where Is the Debate on the Politics of Organising? » *Work, Employment and Society*, vol. 24, n° 1, p. 157-168, <https://doi.org/10.1177/0950017010361413>.

- Spannagel D. (2016), « Soziale Mobilität nimmt weiter ab. WSI-Verteilungsbericht 2016 », *WSI-Report*, n° 31, 10/2016, https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_31_2016.pdf.
- Streeck W. (2005), « The Sociology of Labor Markets and Trade Unions », in Smelser N.J., Swedberg R. (eds.), *The Handbook of Economic Sociology*, 2nd edition, Princeton, Princeton University Press, Russell Sage Foundation, p. 254-283.
- Streeck W. (2016), « Von Konflikt ohne Partnerschaft zu Partnerschaft ohne Konflikt: Industrielle Beziehungen in Deutschland », *Industrielle Beziehungen*, vol. 23, n° 1, p. 47-60, <https://goo.gl/qupdks>.
- Tapia M., Turner L. (2013), « Union Campaigns as Countermovements: Mobilizing Immigrant Workers in France and the United Kingdom », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 51, n° 3, p. 601-622, <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1111/bjir.12035>.
- Thomas A. (2016), « The Transnational Circulation of the "Organizing Model" and its Reception in Germany and France », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 22, n° 4, p. 317-333, <https://doi.org/10.1177/0959680116646209>.
- Turner L. (2009), « Institutions and Activism: Crisis and Opportunity for a German Labor Movement in Decline », *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 62, n° 3, p. 294-312, <https://pdfs.semanticscholar.org/2416/f6e-453c162e1301405b2be5bd184a74fa1ce.pdf>.
- Voss K., Sherman R. (2000), « Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalization in the American Labor Movement », *American Journal of Sociology*, vol. 106, n° 2, p. 303-349, <https://doi.org/10.1086/316963>.
- Voss E., Vitols K. (2013), « Leiharbeit in Europa: zwischen Flexibilität und Sicherheit », *WSI-Mitteilungen*, 8/2013, p. 580-587, https://www.boeckler.de/wsimit_2013_08_voss.pdf.
- Waterman P. (1993), « Social-movement Unionism: A New Union Model for a New World Order? », *Fernand Braudel Center, Research Foundation of the State University of New York*, vol. 16, n° 3, p. 245-278.
- Weinkopf C., Vanselow A. (2008), *(Fehl-)Entwicklungen in der Zeitarbeit? Expertise im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung*, Bonn, Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Wetzel D. (2013), *Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung*, Hamburg, VSA, <http://www.vsa-verlag.de/nc/detail/artikel/organizing-2/>.
- Wetzel D., Weigand J., Faisst M. (2012), *Schwarzbuch Leiharbeit*, Frankfurt am Main, IG Metall, <https://goo.gl/C2Zo9S>.
- Wölfle T. (2008), « Gewerkschaftliche Strategien in der Leiharbeit », *WSI Mitteilungen*, n° 1/2008, p. 38-44, https://www.boeckler.de/wsimit_2008_01_woelfle.pdf.

Autriche

Le conseil d'entreprise au cœur des stratégies de resyndicalisation

Kevin GUILLAS-CAVAN *

Renonçant à gouverner avec le Sozialdemokratische Partei Österreichs (SPÖ, Parti social-démocrate, centre-gauche), l'Österreichische Volkspartei (ÖVP, Parti populaire autrichien, centre-droit) de Sebastian Kurz s'est allié au Freiheitliche Partei Österreichs (FPÖ, Parti de la liberté d'Autriche, extrême droite) de Christian Strache. Arrivé troisième aux élections d'octobre 2017, le FPÖ, qui n'en demandait pas tant, a obtenu cinq ministères, dont le ministère de l'Intérieur, de la Défense, du Travail, de la Fonction publique et des transports. Le ministère des Affaires étrangères a quant à lui été confié à une ministre sans étiquette, mais proche de l'ÖVP ¹. Outre trois ministères régaliens, le FPÖ se voit donc confier deux ministères clefs pour la réforme du marché du travail. Dès sa formation, le nouveau gouvernement a en effet annoncé vouloir permettre par accord d'entreprise l'extension de la journée de travail à 12 heures et de la

semaine à 60 heures, y compris dans les entreprises sans conseil d'entreprise pour négocier ².

Cela rappelle la situation de 2000 et 2006, quand la coalition ÖVP-FPÖ/BZÖ était au pouvoir. Les organisations de travailleurs et de travailleuses avaient alors dû faire face à une offensive tous azimuts du gouvernement ³.

Cette période avait en effet représenté un recul brutal de l'influence des organisations de travailleurs et travailleuses. Privée de ses relais institutionnels et actant le gel voire la mort du dialogue social corporatiste autrichien, l'Österreichischer Gewerkschaftsbund (ÖGB, Confédération autrichienne des syndicats), l'unique confédération syndicale du pays, s'était alors orientée vers des formes d'action plus conflictuelles culminant dans la grande vague de grèves de 2003. La participation probable du FPÖ au pouvoir, dans une coalition menée par un jeune chancelier décidé à

* Chercheur à l'Ires.

1. *Der Standard*, « Das Team », 19. Dezember 2017, p. 4-5.

2. T. Schnee, « Autriche : la nouvelle coalition gouvernementale veut une journée de travail de 12h », *Planet Labor*, n° 10491, 11 décembre 2017, <https://goo.gl/8c5nBF>.

3. Le Bündnis Zukunft Österreichs (BZÖ, Alliance pour l'avenir de l'Autriche) est une scission du FPÖ qui a gouverné avec l'ÖVP de 2003 à 2006. Voir H. Rauscher, « Der burgenländische Putsch gegen Christian Kern », *Der Standard*, 12. September 2017, <https://goo.gl/5s5Nbs>.

libéraliser à marche forcée le pays risque de remettre sur le devant de la scène ces stratégies conflictuelles.

Ce mouvement de balancier politique trouve son pendant dans l'évolution des stratégies syndicales, même si celles-ci sont aussi déterminées par des facteurs internes. Face à l'érosion de ses effectifs depuis les années 1980, l'ÖGB et ses syndicats membres ont initié à la fin des années 1990 une réflexion sur les stratégies de resyndicalisation. Liant l'érosion de leurs effectifs aux transformations de l'économie, au premier chef desquelles le lent déclin du secteur manufacturier et la montée en puissance des formes d'emploi atypiques, les syndicats ont développé des stratégies innovantes pour toucher de nouveaux publics, traditionnellement éloignés du syndicalisme.

Si les nouveaux dispositifs issus du renouveau stratégique du début des années 2000 n'ont jamais cessé, ils sont passés au second plan face à l'effondrement des ressources financières de l'ÖGB causé par la faillite en 2006 de sa banque, la Bawag, qui la finançait largement par ses dividendes (Astleithner, Flecker, 2017). L'ÖGB a été amenée à concentrer des ressources devenues plus rares sur les secteurs et les entreprises relativement syndiquées, dans l'espoir de voir le nombre de ses adhérent-es remonter rapidement.

Ce retour aux fondamentaux du syndicalisme autrichien s'inscrit en outre dans une volte-face du patronat qui, à la faveur de la crise économique de 2008, a redécouvert les bienfaits du dialogue social corporatiste et centralisé pour gérer les effets de la crise (Dufour, 2009). Néanmoins, la crise désormais passée, les syndicats souhaiteraient que ce « corporatisme de crise » (Pernicka,

Hefler, 2015) débouche sur des accords progressistes. Le patronat fait cependant la sourde oreille et pousse de son côté pour la décentralisation de la négociation collective comme il le faisait avant 2008 (Karlhofer, 2017). Face au renforcement des positions libérales, du gouvernement comme du patronat, le syndicalisme autrichien vit donc la fin d'une époque et la période 2007-2017 pourrait bien ne pas avoir constitué un retour à la normale après la parenthèse de 2000-2006 mais annoncer le chant du cygne du partenariat social autrichien.

Le corporatisme autrichien : un géant aux pieds d'argile ?

Sur le modèle de la « triple crise » du syndicalisme allemand (Holst *et al.*, 2008), on a pu parler d'une « triple crise » du syndicalisme autrichien (Griesser, Sauer, 2017). Néanmoins, à la différence de ce qui se passe chez le grand voisin du Nord, l'ancrage institutionnel des organisations de travailleurs et de travailleuses apparaît solide si l'on considère le taux de couverture des conventions collectives. Alors que celui-ci recule en Allemagne, il demeure de 98 % en Autriche⁴. Ce niveau extrêmement élevé a partie liée avec le « système des chambres » qui fait la particularité du pays. Entreprises comme salarié-es sont obligé-es d'adhérer à leur chambre respective (Karlhofer, 2017).

Les accords se négocient centralement entre les syndicats et la Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ, ou chambre économique autrichienne) qui représente l'ensemble des entreprises. Si l'Arbeiterkammer (AK, « chambre du travail ») ne négocie pas d'accords, elle

4. Voir « Collective Employment Relations » du « Working Life Country Profile » de l'Autriche d'EurWORK.

AUTRICHE

offre néanmoins d'importants services aux salarié-es, fermant ainsi aux syndicats la voie de l'accroissement de l'offre de services pour faire face à la baisse de leurs membres (Astleithner, Flecker, 2017:179). Si la division du travail entre le pilier syndical et celui des chambres constitue une des forces du système autrichien, elle représente aussi une contrainte pour les syndicats qui limite les stratégies s'offrant à eux.

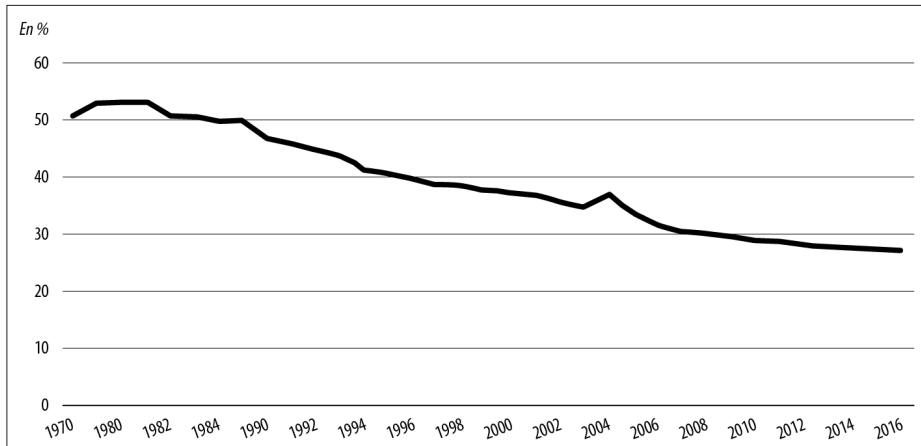
La baisse du nombre d'adhérent-es et la question financière

L'ancrage institutionnel des syndicats et le système de négociation corporatiste leur permet d'exercer une influence très forte, indépendamment du nombre de leurs adhérent-es et d'assurer un taux de couverture conventionnelle pratiquement intégral, ce qui devrait encourager les comportements de passage clandestin (Mundlak, 2016). Pourtant, historiquement, le nombre d'adhérent-es a été remarquablement élevé.

Le syndicalisme autrichien a connu son apogée dans les années 1970. En 1971, le taux de syndicalisation atteint 53 %, représentant 1,5 million de personnes. Depuis, à l'exception de l'année 2004, ce taux décline continuellement, même si, numériquement, les effectifs des organisations syndicales croissent jusqu'en 1981, atteignant 1,7 million. Aujourd'hui, ce taux n'est plus que de 27 %⁵, avec des différences marquantes entre les hommes et les femmes (33 % contre 21 % en 2015).

Ce très succinct panorama remet en perspective le récit de la « triple crise » du syndicalisme autrichien qui fait découler la crise des vocations syndicales du manque de légitimité sociale des syndicats, lui-même causé par le scandale financier initial, quand la Bawag enregistre des pertes dépassant 1 milliard d'euros sur des investissements spéculatifs dans les Caraïbes (Astleithner, Flecker, 2017). Même s'il y a eu une vague de départs importante en 2006 (IFES, 2006), la

Graphique 1. Taux de syndicalisation * (1970-2016)



* Ensemble de l'économie, privé et public confondus.

Source : « Mitgliederbewegung seit 1945 » de l'ÖGB pour le nombre de syndiqué-es, OCDE pour le nombre d'actifs et d'actives.

5. « Mitgliederbewegung seit 1945 » de l'ÖGB.

baisse des effectifs est bien antérieure. C'est qu'elle est avant tout liée à la croissance rapide des entreprises peu syndiquées (Famira-Mühlberger, Leoni, 2014), même s'il est fort possible que derrière le caractère linéaire de cette baisse se cache deux périodes distinctes : jusqu'en 2004, le taux de syndicalisation baissait en raison de l'érosion structurelle de la base syndicale de l'ÖGB, les grandes entreprises industrielles. Cette baisse avait été enrayée par les efforts de syndicalisation mis en œuvre à la fin des années 1990 ; la hausse des effectifs de 2 points en 2004 a cependant été rapidement annihilée par le scandale de la Bawag.

Quelle qu'en soit la cause, le phénomène devient rapidement cumulatif quand se multiplient les entreprises sans conseil d'entreprise syndiqué (Hermann, Flecker, 2009). Ces conseils assurent en effet l'essentiel (64 %) des recrutements syndicaux (Schneeweiss, 2008) car ils sont en contact direct avec les salarié·es. La forte syndicalisation du pays repose traditionnellement sur un cercle vertueux où les syndicalistes de l'entreprise fondent le conseil, s'y font élire et utilisent cette position et les liens acquis avec les salarié·es pour accroître

le nombre de personnes syndiquées (Schneeweiss, 2008). L'absence de syndicaliste dans une entreprise, et *a fortiori* d'un conseil grippe la mécanique habituelle du recrutement syndical et enclenche un processus cumulatif d'affaiblissement du pilier syndical et du pilier des conseils d'entreprise.

En 2016, cependant, les syndicats ont enregistré une hausse de leurs effectifs⁶. La hausse globale demeure certes limitée (0,36 % par rapport à 2015), mais cache des disparités importantes entre les 7 syndicats composant l'ÖGB.

Le tableau 1 fait ressortir le poids des évolutions de l'économie avec le fort recul des effectifs du Gewerkschaft der Post -und Fernmeldebienstandeten (GPF, Syndicat des salariés de la poste et des télécommunications). À l'inverse, la hausse relativement forte que connaissent le Produktionsgewerkschaft (Pro-GE, Syndicat production) et le Gewerkschaft der Privatangestellten – Druck, Journalismus, Papier (GPA-djp, Syndicat autrichien des employés du secteur privé, journalisme et imprimerie) montre qu'un taux de syndicalisation en hausse est possible malgré le déclin de l'industrie, la forte croissance des PME du tertiaire et des emplois

Tableau 1. Présentation des différents syndicats de l'ÖGB en 2016

Syndicat	Secteur	Adhérent-es en 2016	Variation 2015-2016 (en %)
GPA-djp	Services, livres et journalisme	278 083	0,52
GÖD	Fonction publique	243 506	1,40
Younion	Agents communaux, culture et professions libérales	148 826	-0,62
GBH	Construction	117 098	0,36
Vida	Transports, logistique et hôtellerie-restauration	135 575	0,01
GPF	Poste et télécoms	46 585	-2,22
Pro-GE	Industrie	231 216	0,47
ÖGB (total)		1 200 889	0,36

Source : « Mitgliederstatistik 2016 » de l'ÖGB.

6. « ÖGB hat bei Mitgliederzahl historisches Plus », *Der Standard*, 24. März, 2017.

atypiques. Ces syndicats, tout comme le Gewerkschaft öffentlicher Dienst (GÖD, syndicat du service public) qui croît très fortement, récoltent là les fruits de différents choix stratégiques : qu'il s'agisse de concentrer une part importante des moyens sur l'existant, c'est-à-dire sur les secteurs et les entreprises qui disposent déjà d'un conseil d'entreprise, des efforts pour toucher les travailleurs atypiques hérités de la période 2000-2006 ou encore du retour aux stratégies conflictuelles choisies par le GÖD depuis 2013. Cela invite néanmoins à se demander si la hausse de 2004 venait finalement couronner les efforts de syndicalisation initiés à la fin des années 1990 ou les grandes grèves de 2003 contre la réforme des retraites de la coalition ÖVP-FPÖ/BZÖ qui avaient été largement suivies, avec plus de 10,5 millions d'heures de grève recensées, soit 3 heures 16 par salarié-es contre moins de deux minutes (sic !) durant la décennie précédente ⁷.

Un système de représentation triple, centralisé et hautement coordonné

L'Autriche demeure un pays (néo-) corporatiste où seules les organisations intermédiaires ont le droit de signer des accords (Astleithner, Flecker, 2017). Du côté syndical, l'ÖGB et ses syndicats membres exercent un monopole de négociation, tandis que le patronat est représenté par la WKÖ dont l'adhésion obligatoire explique le taux de couverture quasi-intégral du pays. Il existe bien une organisation de représentation du patronat où l'adhésion est volontaire, l'Industriellenvereinigung (IV, l'Association industrielle), comme c'est le cas pour les syndicats. Traditionnellement, ses adhérentes sont plutôt de grandes entreprises

et, de ce fait, l'IV doit renoncer à négocier des accords collectifs au profit de la WKÖ ; en effet, les chambres, AK et WKÖ, ne peuvent négocier qu'en absence d'association à adhésion volontaire indépendante de la partie adverse et possédant une importance économique notoire du fait de son nombre d'adhérent-es, critère que l'IV ne remplit pas ⁸. Si les négociations se faisaient entre organisations à adhésion volontaire, ÖGB et IV, le taux de couverture chuterait d'un coup. On voit dès lors l'importance pour les organisations syndicales de maintenir un nombre d'adhérent-es suffisamment élevé pour ne pas connaître le même sort que l'IV, qui ne joue qu'un rôle de *lobby*.

Le système autrichien est caractérisé par l'existence de trois piliers formellement indépendants mais fonctionnellement complémentaires : les syndicats, les chambres et les conseils d'entreprise qui sont hiérarchisés dans l'exercice du droit à négocier. Chaque pilier est unitaire : l'ensemble des travailleurs et des travailleuses adhère à l'AK (encadré) ; le conseil d'entreprise est la seule structure de représentation en entreprise ; et il n'existe qu'une seule confédération syndicale. De ce fait, l'ÖGB a internalisé la polarisation politique en institutionnalisant les groupes politiques qui concourent aux élections internes. Cette situation permet aux syndicats d'avoir une oreille dans les deux grands partis qui réservent en retour à ses dirigeant-es des sièges au Conseil national (la chambre basse du Parlement) ; mais elle a aussi pour effet de réduire les objectifs syndicaux à des compromis entre les groupes qui se font souvent sur le plus petit dénominateur commun. Ce qui favorise une culture du

7. « Österreichische Streikstatistik seit 1945 » de l'ÖGB.

8. Sur ce point, voir par exemple l'explication par le GPA-djp (le syndicat des services et de la presse) : <https://goo.gl/ZeQCGk>.

compromis mais aussi une défiance vis-à-vis des stratégies conflictuelles ou actives (Traxler, Pernicka, 2007).

En 2006, face à cette attaque les concernant tous, les partenaires sociaux (AK, ÖGB, WKÖ) ont réaffirmé à Bad Ischl leur attachement au corporatisme et à la culture du consensus (Pernicka, Hefler, 2015:44). L'année suivante, avec le retour du SPÖ au pouvoir, les chambres ont vu leur rôle constitutionnalisé. Néanmoins, les partenaires sociaux ont pu sentir le vent du boulet et cette sanctuarisation de la place des instances corporatistes n'offre aucune garantie de résultats. Les partenaires sociaux pèsent peu sur le résultat du processus législatif (Brandl, Traxler, 2008) et ne sont pas à l'abri d'un nouveau changement de Constitution que

prône le FPÖ et auquel l'ÖVP se montre ouvert⁹. Si l'ÖVP a refusé la demande du FPÖ de mettre fin à l'adhésion obligatoire à l'AK, le nouveau gouvernement est cependant décidé à diminuer la contribution obligatoire à l'AK et donc ses moyens¹⁰.

Les différentes stratégies possibles de revitalisation syndicale

Selon Pernicka et Stern (2011:339), les syndicats autrichiens disposeraient de trois stratégies : les « campagnes », la participation et l'*organizing*. Par « campagnes », elles entendent des « mobilisations *top-down* » visant d'abord un impact médiatique et, accessoirement, économique. Il s'agit essentiellement de *boycotts*, de campagnes de presse *stricto sensu* ou de rassemblements devant les

Encadré

Sous la coalition ÖVP-FPÖ/BZÖ, un pouvoir institutionnel intact mais attaqué

Avec la coalition ÖVP-FPÖ/BZÖ au pouvoir de 2000 à 2006, l'avenir du système corporatiste autrichien apparaît incertain. Le FPÖ voue une haine farouche aux syndicats et surtout au système des chambres (Tálos, Stromberger, 2004). Il entend le réformer en levant l'obligation d'y adhérer, ce qui aurait conduit à un effondrement immédiat du taux de couverture conventionnelle (Astleithner, Flecker, 2017:186). Quant à l'ÖVP, il entend réformer rapidement le marché du travail et le système de retraites sans passer par la concertation. En 2003, lors de la réforme des retraites, le gouvernement refuse ainsi l'offre de partenaires sociaux (ÖGB, AK et WKÖ) de formuler une alternative (Dufour, 2003).

Face à cet effondrement complet de l'influence syndicale sur le processus législatif, l'ÖGB appelle à la première journée de grève générale depuis 1950, décision facilitée par le mépris pour la concertation de l'ÖVP qui a heurté jusque dans son groupe au sein de l'ÖGB¹. Le succès de cette mobilisation a permis à l'ÖGB d'obtenir des concessions significatives à défaut du retrait de la loi contestée, validant de ce fait le tournant conflictuel.

1. G. Adam, « Government Challenges Social Partnership », EurWORK, May 19, 2003, <https://goo.gl/4QPKVo>.

9. G. Oswald, « Pflichtmitgliedschaft: Nicht alle schutzbedürftig », *Der Standard*, 30. Oktober 2017.

10. Bachner, « Pflichtmitgliedschaft in den Kammern bleibt tabu », *Der Kurier*, 13. Dezember 2017, <https://goo.gl/2CbZza>.

entreprises afin d'attirer l'attention publique sur certaines de leurs pratiques.

Le terme de « participation » désigne quant à lui les réformes organisationnelles ayant pour objectif « l'intégration des membres (ordinaires) dans les structures et les processus des décisions des syndicats » avec l'idée que la désyndicalisation de ces dernières décennies proviendrait en partie du sentiment de passivité des militant-es de base face à une conception très centralisée et professionnalisée du dialogue social. Les congrès extraordinaires de 2006 et 2007 de l'ÖGB visant à refonder la confédération après le scandale de la Bawag ont promu cet objectif en mettant en place des élections directes au niveau régional et en invitant les syndicats membres à accroître les mécanismes d'expression des militant-es de base. Il s'agit en soi de la stratégie la moins coûteuse pour les syndicats, mais aussi de celle qui se heurte le plus à des oppositions internes (Pernicka, Stern, 2011:343).

Enfin, les « stratégies d'*organizing* » renvoient selon les auteures à « l'établissement de structures syndicales dans les entreprises sans conseil d'entreprise ». La formule de « structures syndicales » est suffisamment large pour qu'il soit possible d'y intégrer les conseils d'entreprise, les formes plus souples de groupes d'activistes chers à l'*organizing* ou des instances nouvelles de représentation, prenant acte de la difficulté de fonder un conseil d'entreprise dans un certain nombre d'entreprises ou de secteurs. Les deux cas qui visent à créer une structure de représentation ne remettent cependant pas en cause la distinction fondamentale dans le syndicalisme autrichien entre membres actifs, impliqués dans les conseils d'entreprise et le processus de décision syndicale et membres passifs, simples adhérentes et adhérents dépourvus de voix au chapitre. Ils la mettent seulement en suspens, le temps de

fonder une telle structure de représentation en s'appuyant sur quelques activistes (Raffo, 2008:135).

Dans tous les cas cependant, cela implique que l'effort de recrutement des syndicats se concentre sur les déserts syndicaux, et non sur les entreprises moins mal organisées ou comportant déjà un conseil d'entreprise syndiqué. Cette stratégie n'est cependant pas évidente : la présence de syndicalistes et d'un conseil n'implique pas qu'il n'y ait pas un potentiel de croissance du taux de syndicalisation et que les syndicats ne puissent choisir de se concentrer sur les entreprises où ils sont déjà implantés.

**Le renouveau des stratégies
de syndicalisation et l'émergence
de nouvelles formes
de représentation collective**

Depuis que les syndicats ont décidé de prendre à bras le corps la question du déclin de leurs effectifs, ils ont donc adopté deux stratégies successives. Néanmoins, comme les innovations mises en place dans la première période (2000-2006) à destination des formes atypiques d'emploi et des « déserts syndicaux » n'ont pas pris fin, nous défendons la thèse qu'elles ont été intégrées dans une stratégie plus large, visant à s'appuyer sur les conseils d'entreprise afin d'accroître les effectifs. Ce tournant stratégique est non seulement lié à des questions financières, mais aussi au retour (momentané) du dialogue social corporatiste et centralisé qui a rendu la mobilisation des travailleurs et travailleuses moins nécessaire. Ce corporatisme de crise s'accompagne cependant d'une multiplication des accords locaux de dérogation aux accords centraux et nécessite la présence

de conseils d'entreprise pour les négocier (Astleithner, Flecker, 2017).

Ainsi, plutôt que de traiter des stratégies de (re)syndicalisation de manière chronologique, nous les présentons en partant de la plus centrale, la plus vitale même, c'est-à-dire le renforcement des liens entre syndicats et conseils d'entreprise déjà existants ou le développement de formes alternatives de représentation dans les secteurs où il est *de facto* impossible de fonder un tel conseil. Les formes innovantes pour toucher des travailleuses et travailleurs, par exemple des plateformes, ont été intégrées à cette stratégie et ne visent plus guère à mobiliser les salarié-es. Enfin, si ces évolutions sont liées à un retour en force du dialogue corporatiste, l'influence des partenaires sociaux sur le processus législatif s'est quant à lui réduit à peau de chagrin (Brandl, Traxler, 2008), obligeant les syndicats à inventer de nouvelles alliances avec la société civile non syndicale pour continuer de peser.

Réactiver les mécanismes de recrutement des conseils d'entreprise

La crise de la seconde moitié des années 2000 a amené les syndicats à se concentrer sur leurs bastions traditionnels plutôt qu'à innover avec des résultats incertains. Comme l'explique Reinhold Entholzer (2008:115), député SPÖ, vice-président de l'AK de Haute-Autriche et président régional du syndicat Vida :

« L'ÖGB en crise : des secrétariats locaux fermés, des syndicats sous tutelle, des adhérents qui fuient en masse, la crise de la Bawag, des actifs sans assurance... Tout cela et bien d'autres nouvelles horribles ont hanté l'année 2006 à travers tout le pays. [...] Pour nous, il était clair qu'il était vital pour tous les syndicats,

pour toutes leurs structures régionales d'attirer de nouveaux membres. [...] *Nous estimons que les entreprises avec des conseils d'entreprise et un faible taux de syndicalisation sont les cibles les plus aisées pour convaincre des salarié-es non encore membres d'adhérer à l'ÖGB* ¹¹. »

Sur la base du même constat, le GPA-djp et le Gewerkschaft Bau - Holz (GBH, syndicat de la construction et du bois) définissent en 2007 une nouvelle stratégie nationale, afin de réactiver les mécanismes traditionnels de recrutement par les conseils d'entreprise (Sykora, 2008:124). Doté de moyens plus importants, le GPA-djp met en œuvre une stratégie particulièrement ambitieuse s'appuyant sur deux outils : l'accompagnement personnalisé des conseils d'entreprise et les pactes. Le GPA-djp a ainsi mis en place un programme de cinq mois à destination d'un petit nombre d'entreprises, choisies par les secrétaires syndicaux de chaque district qui y voient un important potentiel de croissance. Le ou la secrétaire syndicale du district et les équipes dédiées à ce programme commencent par discuter avec l'ensemble des membres du conseil des raisons qui font que le recrutement est devenu une priorité syndicale. Une fois convaincus de son importance, ils définissent collectivement les groupes cibles, sous-syndiqués, et font le bilan des enjeux spécifiques pour ces groupes afin d'établir un discours centré sur leurs problématiques (Sykora, 2008). Les élus sont ensuite incités à communiquer de manière directe avec les travailleurs et travailleuses et à caler les phases d'échanges avec le cycle des négociations collectives pour leur montrer en quoi le syndicat améliore leur quotidien en partant du principe que les gains obtenus lors de ces négociations

11. Souligné par l'auteur.

sont bienvenus mais vite oubliés et considérés comme « normaux ».

Pour inciter les conseils d'entreprise débordés à faire cet effort de communication en direction des travailleurs et travailleuses, le GPA-djp a lancé en 2009 un « nouveau pacte avec les conseils d'entreprise et les responsables syndicaux », qui met en place des services différenciés aux conseils d'entreprise en fonction de l'évolution du taux de syndicalisation dans l'entreprise (Sykora, 2008). Ce nouveau pacte s'applique à l'ensemble des entreprises et a été complété depuis 2011 dans certains *Länder* comme la Styrie par une série de pactes bilatéraux entre les conseils d'entreprise volontaires et le GPA-djp : les premiers s'engagent à atteindre un certain nombre de nouveaux membres en échange d'un soutien accru de la part du syndicat¹². En 2011, 60 des 546 conseils de Styrie couverts par le GPA-djp s'étaient ainsi engagés à convaincre 1200 nouveaux membres (soit une augmentation ambitieuse de 3,75 %). L'objectif fut pratiquement atteint avec l'adhésion de 1061 nouveaux membres. En 2016, 53 entreprises de Styrie ont signé un tel pacte, s'engageant à faire adhérer 714 nouveaux membres. L'ensemble des membres de ces conseils a été réuni (pas seulement leurs présidentes ou présidents) et ont reçu une formation sur les techniques de communication et de « ventes » (sic !) ¹³. Ce mode de fonctionnement, avec le soutien de professionnelles, peut faire penser à des formes d'*organizing* mettant à disposition des syndicalistes les plus actifs des *organizers*, avec néanmoins cette différence que l'objectif n'est pas de mobiliser les salarié-es des entreprises concernées mais de les convaincre d'adhérer « passivement ».

Lors de la définition des groupes cibles, les conseils d'entreprise avaient tendance à se concentrer sur les travailleurs ou travailleuses en CDI, au détriment des emplois intérimaires, bien souvent regardés comme des « corps étrangers » à qui l'on fait porter le poids des restructurations et des variations (Papouschek, Krenn, 2016:15-16). L'injonction des responsables syndicales et syndicaux à rechercher la syndicalisation de ces salarié-es représente une source de tensions importantes entre les conseils et les syndicats, mais nuance l'impression qu'en 2006, sous la pression de leurs contraintes financières, les syndicats ont renoncé à leurs efforts de syndicalisation des personnes occupant des formes atypiques d'emploi. Bon gré, mal gré, on voit se développer la pratique recommandée dans les formations syndicales d'utiliser les pouvoirs de cogestion des entreprises ayant recours aux intérimaires pour les mettre à l'abri du chantage à l'emploi des agences d'intérim. Le conseil d'entreprise s'engage alors à mettre en place une liste d'attente des anciens intérimaires à rappeler dès que l'entreprise en aura besoin. Cela affaiblit la crainte des intérimaires de se voir « black-listé-es » en cas de syndicalisation (Papouschek, Krenn, 2016:21). Cette mesure a été un succès puisque dès 2010, 20 % des intérimaires de Haute-Autriche étaient syndiqués alors que quelques années auparavant, ce taux était proche de zéro (Specht, 2010).

Inventer de nouvelles structures de représentation jouant le rôle des conseils d'entreprise

L'augmentation rapide des entreprises, voire de secteurs entiers dépourvus de conseils d'entreprise, pose la question de leur syndicalisation. Pour

12. Voir sur le site de la télévision régionale ORF-Steiermark : <http://stmv1.orf.at/stories/338395>.

13. Voir sur le site du GPA-djp qui utilise le terme : <https://goo.gl/9m4nN3>.

y faire face, deux formes innovantes de contact avec les travailleurs et travailleuses ont été développées par les syndicats : les informations par les responsables syndicales et syndicaux locaux et les « délégué-es de centre » (*CentersprecherInnen*) jouant le rôle d'une sorte de conseil d'entreprise dans les nombreuses entreprises qui en sont dépourvues.

Dans le premier cas, les responsables syndicales ou syndicaux locaux font le tour des entreprises sans conseil et de leurs filiales pour informer les salarié-es de leurs droits. Il leur est difficile d'accéder aux entreprises, et cette pratique concerne essentiellement les commerces franchisés de grands groupes, aisés d'accès car publics (Sykora, 2008). Les responsables syndicales et syndicaux essayent de faire coïncider ces visites avec les résultats des négociations qu'ils peuvent alors « vendre » aux salarié-es¹⁴.

Au-delà de ces actions ponctuelles, le GPA-djp vise à mettre en place des structures de représentation pérennes dans ces entreprises, idéalement des conseils d'entreprise comme dans le cas de Foodora¹⁵, éventuellement des « délégué-es de centre ». En 2006, pour faire face à l'impossibilité de fonder un conseil d'entreprise dans des petites structures comme le sont les franchises, le GPA-djp a mis en place des délégué-es de centre afin de représenter l'ensemble des salarié-es de tous les commerces d'un centre commercial (Sykora, 2008). En 2007, des élections ont été organisées dans certains centres afin de légitimer

cette nouvelle structure de représentation, que le GPA-djp espérait voir jouer le rôle d'un proto-conseil d'entreprise pour l'ensemble du site¹⁶. Depuis, la situation apparaît bloquée : des délégué-es de centre ont été élu-es dans plusieurs centres commerciaux mais aussi dans des parcs d'entreprises technologiques, mais ne sont pas reconnu-es par le patronat, voire sont licencié-es comme dans le centre Lugner City de Vienne¹⁷ ; en outre, le responsable de la branche commerce de la WKÖ refuse d'ouvrir la moindre négociation sur le sujet¹⁸.

Les plateformes, outils de participation ou offre de services ?

Si l'urgence de la situation a amené les syndicats à chercher des moyens d'inciter les conseils d'entreprise à fournir de nouveau l'effort de recrutement qu'ils offraient traditionnellement, les années précédant la crise de 2006 ont légué une série de modalités nouvelles de recrutement qui visaient à toucher des publics éloignés du syndicalisme.

Le GPA-djp met en place les premières plateformes lors de son congrès extraordinaire de 2000. Il remplace alors ses anciennes structures internes afin de mieux coller à l'évolution des secteurs économiques et en y ajoutant sept « communautés d'intérêt » (*Interessengemeinschaften*, IG) (Traxler, Pernicka, 2007) regroupant les travailleurs et les travailleuses par « statut » dans deux cas : les cadres et les atypiques (dite « IG Flex »). La majorité des autres

14. Voir sur le site du GPA-djp, les déclarations du secrétaire régional de l'ÖGB dans l'Oberland tyrolien : <https://goo.gl/YMoi6>.

15. T. Schnee, « Autriche : création du premier comité d'entreprise chez la "plateforme" Foodora », *Planet Labor*, n° 10268, 22 juin 2017, <https://goo.gl/umDXwS>.

16. Voir sur le site du GPA-djp : <https://goo.gl/GBvTcP>.

17. V. Kainrath, « Glitzernde Fassade der Einkaufszentren bröckelt », *Der Standard*, 29. November 2013, <https://goo.gl/rchZ9h>.

18. « ÖGB nimmt Einkaufszentren in die Mangel », *Tiroler Tageszeitung*, 30. November 2013, <https://goo.gl/uumoj6>.

communautés regroupe les travailleurs et les travailleuses de certains secteurs en forte croissance, au-delà des formes d'emploi ; il y a ainsi la communauté des hautes technologies, du sanitaire et social, de la formation pour adultes, et des techniciens itinérants. La dernière de ces sept communautés originelles est à destination des migrant-es. En 2015, pour répondre aussi au refus du patronat et de ses organisations corporatistes de reconnaître les « délégué-es de centre » et même d'en discuter, ces sept communautés ont été rejointes par une huitième, l'IG Point-of-Sale ¹⁹.

Originellement, ces structures devaient permettre aux travailleurs et travailleuses de s'organiser et de se mobiliser de manière autonome (Sykora, 2008). Elles ont cependant été peu utilisées pour mobiliser. Elles se sont rapidement structurées de manière verticale, proche de la structure des 24 « domaines » du GPA-djp qui représentent les différents secteurs des services (Griesser, Sauer, 2017:157). Malgré ce « dévoiement » de leur fonction originelle, ces structures connaissent un grand succès, car les travailleurs et les travailleuses qui s'y inscrivent y viennent rarement pour participer aux processus de décision du syndicat ou au lancement d'une action locale, mais pour y chercher de l'aide (Pernicka, Stern, 2011). Elles concentrent l'essentiel de la croissance des effectifs du GPA-djp entre 2000 et 2005 et permettent de compenser les pertes d'adhérent-es des structures traditionnelles. En 2008, en plein cœur de la crise de l'ÖGB, elles comptent 14 000 membres et ne connaissent qu'un léger ralentissement de leur croissance. Aujourd'hui, elles ont atteint près de 34 000 membres, soit 12 % des effectifs

du GPA-djp. Entre 2000 et 2005, aucune étude n'ayant été menée depuis, IG Flex était ainsi parvenu à faire passer le taux de syndicalisation des faux indépendants de 2,5 % à 12,5 % (Sykora, 2008).

Ce tournant vers une offre de services spécifique est acté dès 2006 quand le GPA-djp met en place une « protection juridique immédiate » : les membres de ces communautés peuvent en bénéficier sans devoir attendre six mois comme les membres ordinaires du syndicat. Parallèlement à la mise en place de cette aide juridique pour l'ensemble des communautés, l'IG Flex a créé dès 2006 un centre d'appel pour les 35 000 salarié-es des 400 centres d'appel autrichiens (Schober, Stix, 2008). Cette initiative a rapidement été suivie par l'IG Social pour les salarié-es du soin à domicile (Sykora, 2008). Ces initiatives ont été un grand succès : six ans après sa mise en place, le centre d'appel pour les employé-es des centres d'appel avait permis à 1 000 d'entre eux de faire requalifier leur contrat de service en CDI et d'obtenir le versement (rétroactif) de primes conventionnelles non payées. Avant la mise en place de ce centre d'appel proprement dit, les responsables de l'IG Flex avaient utilisé la communauté pour contacter des salarié-es de ce secteur et recueillir leur expérience afin de réunir et de réaliser du matériel à leur endroit. L'objectif de ce centre d'appel ne s'arrête cependant pas à une offre de services juridiques et va au-delà des victoires individuelles. Les travailleurs et les travailleuses d'un même centre d'appel qui contactent la communauté à travers son centre d'appel sont mis en contact avec leur conseil d'entreprise s'il existe, ou avec un conseil situé à proximité afin de les convaincre et de les

19. Voir la présentation faite par le GPA-djp en 2016 à l'occasion des 15 ans de ces communautés : <https://goo.gl/HGc4Ay>.

aider à mettre en place une telle institution. Cette initiative a été couronnée de succès puisque plusieurs conseils ont été créés (Schober, Stix, 2008).

Les campagnes médiatiques, entre luttes locales et recherche de nouveaux canaux d'influence politique

L'exemple du lancement du centre d'appel du GPA-djp montre l'usage hiérarchisé des trois stratégies de syndicalisation : les campagnes médiatiques servent à préparer le lancement de plateformes dont l'objectif final est de mettre en contact les employé-es avec leur conseil d'entreprise ou, le cas échéant, de les convaincre d'en mettre un en place. Le couple campagne-plateforme complète la stratégie principale de syndicalisation par les conseils d'entreprise dans le cas où ils n'existent pas ou pour les publics difficiles d'accès à cette instance.

Cela vaut pour les campagnes de presse visant à faire connaître une initiative syndicale comme lors du lancement du centre d'appel du GPA ; c'est aussi vrai pour les formes plus conflictuelles de campagne, comme les blocages des agences de travail intérimaire qui ne respectent pas leurs obligations légales par le Pro-GE (Papouschek, Krenn, 2016:14-15). Ces actions coup de poing régulières depuis 2013 et bien médiatisées ont permis au Pro-GE d'apparaître comme le syndicat qui défend les intérimaires et de rompre avec son image de syndicat des salarié-es en CDI à plein temps. Ces campagnes sont ainsi conçues comme des moments de « scandalisation » visant à contrer le sentiment d'abandon de nombre d'intérimaires (Papouschek, Krenn, 2016:23). L'objectif premier de ces actions est ainsi de rétablir

la confiance dans les syndicats. Une fois celle-ci rétablie, le but est de mettre en contact les salarié-es avec qui des syndicalistes ont pu discuter au cours de ces actions avec leur conseil d'entreprise, voire de les inviter à en fonder un. Cette politique a permis une augmentation du nombre d'intérimaires membres de Pro-GE ou de conseils d'entreprise dans les agences de travail intérimaire.

Outre ces campagnes locales et ponctuelles quoique pilotées centralement, quatre syndicats (le GPA-djp, Pro-GE, Vida et Younion) ont fondé en 2010 une alliance avec sept organisations non gouvernementales (ONG) (Astleithner, Flecker, 2017). Cette alliance, baptisée « Les voies pour sortir de la crise », a depuis été rejointe par 97 organisations de toutes tailles, dont les chambres du travail²⁰. Elle vise à accroître les compétences des syndicats sur les questions d'inégalités, de fiscalité et de revenus, mais aussi de renforcer leur influence et celles des ONG dans le débat public, les partis et le processus législatif. Pour renforcer leur légitimité, elle formule un budget alternatif, fondé sur une réforme de la fiscalité afin de prouver qu'il est possible de réduire les inégalités sans dégrader la compétitivité du pays. Cette campagne bénéficiant d'un fort écho médiatique a obtenu un certain nombre de succès, notamment une légère augmentation de la taxe sur les produits financiers et la mise en place d'une fiscalité négative pour les mini-jobs.

Conclusion

Les syndicats autrichiens ont développé une approche centralisée et hiérarchisée des stratégies de recrutement :

20. Pour la liste, voir le site de l'initiative : <http://www.wege-aus-der-krise.at/ueber-uns.html>.

les campagnes font connaître les plateformes et les plateformes fournissent des contacts en vue de l'établissement de conseils d'entreprise en charge du recrutement « normal », en dehors de ce moment fondateur.

La crise financière de l'ÖGB de la fin des années 2000 l'a amenée à se concentrer sur les entreprises et les secteurs à présence syndicale et dotés de conseils d'entreprise afin de renforcer les effectifs syndicaux rapidement. À une stratégie de mobilisation des salarié·es dans le cadre de grèves succède une stratégie de mobilisation des conseils d'entreprise que les syndicats ont cherché à reprendre en main en les incitant très fortement à faire adhérer les salarié·es. Si les syndicats se sont avant tout concentrés sur les travailleurs et travailleuses occupant des emplois standards, les « atypiques » n'ont cependant pas été oubliés. Les conseils d'entreprise ont été encouragés à utiliser leurs prérogatives de codétermination pour les protéger et retirer l'arme de la peur qui naît de la précarité et retient une partie de ces travailleurs et travailleuses « atypiques » d'adhérer.

La fin de la crise sonne aussi la fin du « corporatisme de crise » et pourrait amener à un retour des stratégies conflictuelles. Face à l'offensive annoncée du nouveau gouvernement, le président de la puissante AK de Haute-Autriche, Johann Kalliauer, a déjà annoncé que si le gouvernement mettait en œuvre cette politique, « un durcissement des affrontements sur la question viendrait avec certitude ²¹ ». Dans tous les cas, les syndicats bénéficieront d'une meilleure implantation dans les entreprises. La remise en ordre des mécanismes de recrutement

par les conseils d'entreprise et leur enrichissement par de nouveaux outils ont permis de stabiliser les effectifs qui recommencent même à croître et de renforcer la présence de conseils d'entreprise. Lors de la grande grève de 2003 contre la coalition ÖVP-FPÖ, ceux-ci ont prouvé leur capacité de mobilisation au-delà du nombre de personnes syndiquées proprement dit. Ils permettent en outre aux syndicats de contrôler plus fortement la décentralisation de la négociation collective voulue par le patronat et le gouvernement, qui a annoncé que des extensions du temps de travail pourraient être négociées par les conseils d'entreprise. En l'absence d'une telle instance, le gouvernement prévoit certes que la négociation soit possible avec des délégués du personnel élu·es à cette occasion, mais seulement si les accords de branche ne l'empêchent pas, ce qui devrait permettre aux syndicats de garder un certain contrôle sur la décentralisation de la négociation collective.

Sources :

Astleithner F., Flecker J. (2017), « From the Golden Age to the Gilded Cage? Austrian Trade Unions, Social Partnership and the Crisis », in Lehndorff S., Dribbusch H., Schulten T. (eds.), *Rough Waters: European Trade Unions in a Time of Crises*, Brussels, ETUI, p. 173-196, <https://goo.gl/WGT5BQ>.

Brandl B., Traxler F. (2008), « Das System der Lohnführerschaft in Österreich: Eine Analyse der empirischen Relevanz », *Wirtschaft und Gesellschaft*, vol. 34, n° 1, p. 9-31, http://wug.akwien.at/WUG_Archiv/2008_34_1/2008_34_1_0009.pdf.

Dufour C. (2003), « Autriche : les retraites et le partenariat social mis en cause », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 83, juillet, p. 3-8, <https://goo.gl/oEcBNu>.

21. T. Schnee, « Autriche : la nouvelle coalition gouvernementale veut une journée de travail de 12h », *Planet Labor*, précité.

- Dufour C. (2009), « Autriche : la crise, rappel et mise à l'épreuve du partenariat social », n° spécial, « Les acteurs sociaux face à la crise », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 121, novembre, p. 73-84, <https://goo.gl/tc8jUJ>.
- Entholzer R. (2008), « Gemeinsam wachsen und stärker werden! », in Wall-Strasser S., Kaiser E., Wimplinger J., Beiner G. (eds.), *Gewerkschaften und atypische Beschäftigung: Interessen, Überzeugungen, Mitglieder*, Wien, ÖGB-Verlag, p. 115-117.
- Famira-Mühlberger U., Leoni T. (2014), *Die wirtschaftliche und soziale Lage in Österreich. Beiträge der Arbeitnehmergruppe*, Wien, Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, http://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/resources/docs/austria_vfinale_de.pdf.
- Griesser M., Sauer B. (2017), « Von der sozialen Neuzusammensetzung zur gewerkschaftlichen Erneuerung? MigrantInnen als Zielgruppe der österreichischen Gewerkschaftsbewegung », *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, vol. 42, n° 2, p. 147-166, <https://doi.org/10.1007/s11614-017-0262-x>.
- Hermann C., Flecker J. (2009), « Betriebliche Interessenvertretung in Österreich. Wachsender Druck und zunehmende Lücken », in Hermann C., Atzmüller R. (eds.), *Die Dynamik des « österreichischen Modells »: Brüche und Kontinuitäten im Beschäftigungs- und Sozialsystem*, Baden-Baden, Nomos, p. 94-111, <https://doi.org/10.5771/9783845267968-94>.
- Holst H., Aust A., Pernicka S. (2008), « Kollektive Interessenvertretung im strategischen Dilemma – Atypisch Beschäftigte und die "dreifache Krise" der Gewerkschaften », *Zeitschrift für Soziologie*, vol. 37, n° 2, p. 158-176, <http://www.zfs-online.org/index.php/zfs/article/viewFile/1270/807>.
- IFES (2006), *Image der Gewerkschaft*, Institut für empirische Sozialforschung, Wien, Juli, <https://goo.gl/zTD4Qe>.
- Karlhofer F. (2017), « Wirtschaftskammer und Korporatismus in Österreich », in Sack D. (ed.), *Wirtschaftskammern im europäischen Vergleich*, Wiesbaden, Springer, p. 233-255, https://doi.org/10.1007/978-3-658-16934-3_10.
- Mundlak G. (2016), « Organizing Workers in "Hybrid Systems": Comparing Trade Union Strategies in Four Countries – Austria, Germany, Israel and the Netherlands », *Theoretical Inquiries in Law*, vol. 17, n° 1, p. 163-200, <http://www7.tau.ac.il/ojs/index.php/til/article/view/1376>.
- Papuschek U., Krenn M. (2016), *Gewerkschaftliche Interessenvertretung in der Leiharbeit: Probleme, Bedingungen und erfolgversprechende Ansätze*, Forba, Wien, http://www.forba.at/data/downloads/file/1184-FB_03_2016.pdf.
- Pernicka S., Hefler G. (2015), « Austrian Corporatism – Erosion or Resilience? », *Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft*, vol. 44, n° 3, p. 39-56, <https://doi.org/10.15203/ozp.326.vol44iss3>.
- Pernicka S., Stern S. (2011), « Von der Sozialpartnergewerkschaft zur Bewegungsorganisation? Mitgliedererwerbungsstrategien österreichischer Gewerkschaften », *Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft*, vol. 40, n° 4, p. 335-355, <https://goo.gl/vWSwYL>.
- Raffo J. (2008), « Organizing-Ansätze als Schlüssel für neue Zielgruppe », in Wall-Strasser S., Kaiser E., Wimplinger J., Beiner G. (eds.), *Gewerkschaften und atypische Beschäftigung: Interessen, Überzeugungen, Mitglieder*, Wien, ÖGB-Verlag, p. 129-145.
- Schneeweiss C. (2008), *Baustelle(n) Mitgliedererwerbungsstrategien: Organisationsstärkung durch neue Organisationsstrategien?*, Université Marc Bloch, Strasbourg, Thèse de doctorat non publiée.
- Schober A., Stix W. (2008), « Callcenter-Agent? Call GPA! Zur Organisierung von atypisch Beschäftigten am Beispiel der Callcenter Kampagne der Gewerkschaft der Privatangestellten, Druck, Journalismus, Papier », in Wall-Strasser S., Kaiser E., Wimplinger J., Beiner G. (eds.), *Gewerkschaften und atypische Beschäftigung: Interessen, Überzeugungen, Mitglieder*, Wien, ÖGB-Verlag, p. 204-213.
- Specht M. (2010), « Zeitarbeit – eine ganz normale Arbeit? Ergebnisse aus einer Befragung unter Zeitarbeitnehmer/-innen in Oberösterreich », *Wiso*, vol. 33, n° 4, p. 95-113, http://www.isw-linz.at/themen/dbdocs/WISO_LF_Specht_04_2010.pdf.
- Sykora C. (2008), « Organisierung als zentrale gewerkschaftliche Herausforderung. Einblicke in die gewerkschaftliche Strategielandkarte der GPA-DJP », in Wall-Strasser S., Kaiser E., Wimplinger J., Beiner G. (eds.), *Gewerkschaften und atypische Beschäftigung: Interessen, Überzeugungen, Mitglieder*, Wien, ÖGB-Verlag, p. 122-128.
- Tálos E., Stromberger C. (2004), « Verhandlungsdemokratische Willensbildung und

AUTRICHE

korporatistische Entscheidungsfindung am Ende? Einschneidende Veränderungen am Beispiel der Gestaltung des österreichischen Arbeitsrechtes », *Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft*, vol. 33, n° 2, p. 157-

174, <https://webapp.uibk.ac.at/ojs/index.php/OEZP/article/view/1144>.

Traxler F., Pernicka S. (2007), « The State of the Unions: Austria », *Journal of Labor Research*, vol. 28, n° 2, p. 207-232, <https://goo.gl/aQHp2Q>.

Belgique

Les syndicats sur le qui-vive pour soutenir les travailleurs des plateformes : l'exemple des livreurs de repas

Kurt VANDAELE *

Un spectre hante l'Europe – le spectre d'un mouvement des livreurs de repas. La première grève menée par des coursiers Deliveroo au sujet de leur rémunération a eu lieu à Londres durant l'été 2016. Depuis, souvent avec le soutien de syndicats relativement petits et militants, des actions directes ont visé d'autres plateformes de livraison de repas au Royaume-Uni et dans plusieurs villes européennes (Cant, 2017). La Belgique ne fait pas exception : ici aussi, les livreurs luttent contre le salariat déguisé, le travail précaire et les modèles de rémunération à la tâche. En s'appuyant essentiellement sur des sources secondaires, cet article étudie la manière dont ces plateformes obligent les syndicats belges, présents depuis longtemps sur un marché du travail fortement institutionnalisé, à repenser leurs modes d'action. Quels syndicats ou collectifs

s'efforcent d'organiser les livreurs de repas ? Quelles techniques ont-ils adoptés jusqu'à présent ? Et pour quels résultats ?

Afin de mieux comprendre l'approche des syndicats à l'égard des livreurs, cette problématique sera abordée sous deux angles : la nouvelle réglementation belge applicable au « capitalisme de plateforme » et les stratégies actuelles des syndicats à l'égard de l'évolution des structures de pouvoir (McAlevey, 2016). Historiquement, la notion d'*organizing* a contribué à forger l'identité des syndicats belges, mais, au moins depuis les années 1990, la plupart d'entre eux ont essentiellement combiné *advocacy* et mobilisation¹. Nous nous efforcerons de montrer que les syndicats, par ailleurs, recourent davantage à ce second mode d'action depuis la crise économique de 2008, sans renoncer totalement au

* Chercheur auprès de l'Institut syndical européen (European Trade Union Institute, ETUI), à Bruxelles. E-mail : kvandaele@etui.org. Cet article a été traduit de l'anglais par la société Architexte.

1. Les syndicats disposent de trois stratégies pour impulser des changements : l'*advocacy*, qui pourrait se traduire par l'intervention des syndicats en tant que porte-parole des travailleurs pour la défense de leurs intérêts, la mobilisation et l'*organizing*. Contrairement aux stratégies de mobilisation et d'*organizing*, la participation des travailleurs est presque absente de la stratégie d'*advocacy*. Toutefois, tandis que la stratégie de mobilisation, qui est impulsée par le haut (*top-down*), requiert la participation de militants et travailleurs déjà impliqués, ce sont les travailleurs de base eux-mêmes qui mènent et ont la maîtrise du processus de changement dans le cas du « *deep organizing* ». Cette dernière stratégie requiert d'ailleurs du personnel qualifié et expérimenté.

premier. Dans le même temps, le mouvement des livreurs de repas peut offrir aux syndicats des opportunités de constituer des expériences d'*organizing* à petite échelle, voire de revenir à une stratégie d'*organizing* plus systématique. Ces livreurs, de fait, présentent généralement un profil intéressant, car ils sont souvent jeunes : en entrant en contact avec eux et en prenant part à leur lutte, les syndicats peuvent démontrer qu'ils jouent un rôle important dans le processus de transition de l'école au monde du travail ².

La première partie de cet article fait état des tendances récentes de la syndicalisation. La deuxième montre comment, après l'arrivée du gouvernement Michel en 2014, les possibilités de défense des intérêts des travailleurs ont été réduites, en l'absence notamment des partis socialistes francophone et néerlandophone au sein du gouvernement, ainsi que du parti chrétien-démocrate francophone. D'où le recours accru des syndicats à une stratégie de mobilisation, comme on le verra dans la troisième partie. La partie suivante étudie le cas des livreurs de repas, qui font l'objet, comme on le verra dans la dernière partie, de stratégies spécifiques de la part des syndicats. Leur cas est emblématique de la manière dont le gouvernement actuel fragilise indirectement le pouvoir des syndicats en favorisant l'économie « à la tâche ».

Coup d'arrêt à la longue croissance du nombre d'adhérents syndicaux

Par le passé, l'association de mobilisations ouvrières d'un côté, et d'une

action politique de l'autre, a débouché sur la mise en place d'arrangements corporatistes qui ont ancré le rôle des syndicats dans la société belge (Faniel, 2010). Si les liens privilégiés entre les syndicats et les partis politiques chrétiens-démocrates et socialistes ont toujours eu pour enjeu la stabilité de ces arrangements, on observe actuellement une dégradation des structures sur lesquelles se fondait cette coalition. D'abord parce que ces liens se sont distendus au fil des ans, notamment du fait que tous ces partis ont mis en œuvre des politiques néolibérales à des degrés divers lorsqu'ils étaient au pouvoir (ou ont échoué à les empêcher) et, ensuite, parce qu'ils ont perdu de nombreux électeurs. Le système de Gand, en référence à la ville du même nom où un fonds d'assurance chômage géré par des organisations syndicales a vu le jour pour la première fois, est décisif pour l'ancrage institutionnel des syndicats dans le marché du travail et le modèle bismarckien d'État-providence. Ce système incite en effet largement les salariés à adhérer à un syndicat sur la durée, en particulier pour les catégories fortement exposées au chômage ou peu qualifiées (Van Rie *et al.*, 2011). Par conséquent, les trois confédérations syndicales belges, à savoir la Confédération des syndicats chrétiens (CSC), la Fédération générale du travail de Belgique (FGTB), d'inspiration socialiste, et la Centrale générale des syndicats libéraux de Belgique (CGSLB) – organisées selon les trois « piliers » idéologiques traditionnels –, sont actives dans de nombreux domaines ³. Outre le

2. S'agissant des coursiers Deliveroo, la majorité d'entre eux sont des hommes (89 %), des étudiants (84 %), ont entre 18 et 24 ans (84 %) et travaillent moins de 10 heures par semaine (65 %). SMart, Communiqués de presse, « Dossier sur l'expérience sociale menée par SMart dans les secteurs des livraisons à vélo en Belgique », Communiqué de presse, 25 octobre 2017, <http://smartbe.be/media/uploads/2014/01/251017-Deliveroo.pdf>.

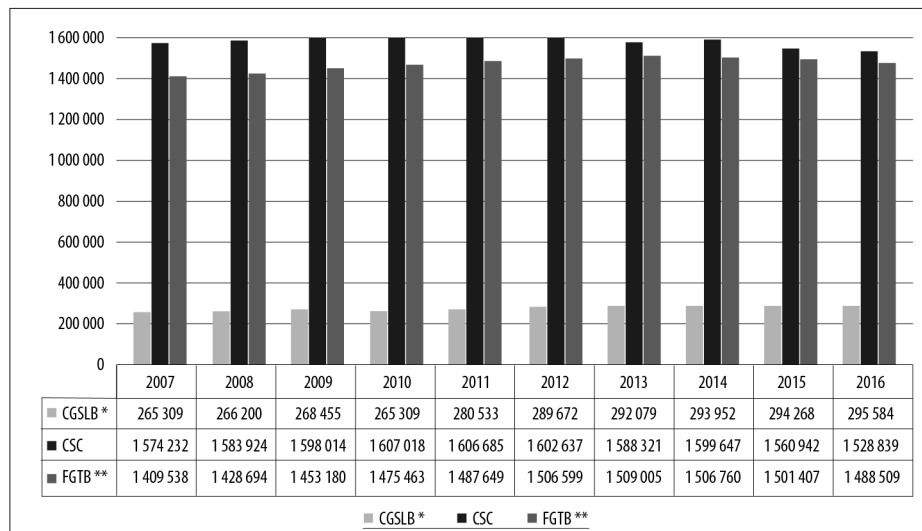
3. Si nous ne mentionnons pas le nom néerlandais de ces organisations et institutions, c'est uniquement pour des raisons de place.

système de Gand, les délégués syndicaux et l'implantation des syndicats dans les conseils d'entreprise contribuent à faire de l'adhésion à une organisation syndicale sur le lieu de travail, en particulier dans les grandes entreprises, une norme sociale. À quoi s'ajoute la forte centralisation des processus de négociation collective.

La Belgique a enregistré une augmentation quasi continue de son taux de syndicalisation depuis la seconde guerre mondiale, la dernière diminution remontant à 1988. La CSC est devenue la première confédération syndicale à la fin des années 1950. On assiste certes à une érosion depuis les années 2000, mais les confédérations sont malgré tout

parvenues à conserver un taux d'affiliation proportionnel à l'augmentation du nombre de travailleurs (Faniel, Vandaele, 2012). Depuis la fin des années 1990, le taux net ⁴ de syndicalisation avoisine les 55 %, ce qui fait de la Belgique l'une des exceptions au processus de « désyndicalisation » que l'on observe dans presque tous les pays européens. Toutefois, les adhésions à la CSC ont cessé de progresser en 2011 et à la FGTB en 2014 (graphique 1 ⁵). La perte de représentativité de la CSC est particulièrement marquée dans les provinces flamandes et dans les secteurs du bâtiment, de l'industrie et des transports. S'agissant de la FGTB, les adhésions ont reculé dans l'industrie et les services, mais ont augmenté dans les

Graphique 1. L'affiliation à un syndicat (hors étudiants) (2007-2016)



* La CGSLB inclut les étudiants.

** Les chiffres de la FGTB sont surévalués mais n'ont pas été corrigés.

Sources : CGSLB, CSC et FGTB.

4. Hors chômeurs, retraités, étudiants...

5. Il n'est pas possible de savoir si la CGSLB peut accroître ses effectifs, car les étudiants, qui sont inclus dans le nombre total de membres du syndicat, n'ont pas à payer de cotisation pour devenir membres. On ignore quelle est leur proportion.

secteurs du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration, ainsi que des transports. Il faut également noter que, sur la même période, la FGTB a continué à accueillir

de nouveaux membres en Flandre, tandis qu'elle en perdait en Wallonie depuis 2013. Pour le moment, on peut seulement émettre des hypothèses quant aux causes

Encadré 1

Pas d'attaque frontale contre le système de Gand, mais...

La version belge du système de Gand est un système hybride qui comprend, en théorie, un mécanisme d'assurance chômage obligatoire. En pratique, il est dominé par les syndicats, chargés de la gestion des prestations par le biais de leurs organismes de paiement (Vandaele, 2006). La Caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage (Capac), l'entité publique de versement des prestations, administrée quant à elle par les « partenaires sociaux », ne joue qu'une fonction mineure dans la mise en œuvre des dispositifs de chômage et de départ en retraite anticipée. La part des organismes de paiement des syndicats ayant légèrement augmenté ces dernières années – elle est désormais de 88,5 % en 2016, contre 87,6 % en 2007 –, le rôle de la Capac a encore été réduit (d'après les chiffres des dépenses consacrées aux allocations chômage ¹). En d'autres termes, la diminution récente du taux de syndicalisation ne peut pas s'expliquer par le développement de la Capac ². Pour autant, les mesures d'austérité ont *indirectement* affaibli le système de Gand, en augmentant sans doute la probabilité que de nombreux affiliés ne renouvellent pas leur adhésion, de crainte de ne plus pouvoir toucher les allocations chômage ou de préretraite.

Les mesures d'austérité instaurées par le gouvernement Di Rupo ont ainsi entravé le fonctionnement quotidien des organismes de paiement, en gelant d'abord le budget alloué au versement des prestations, puis en le réduisant en 2013. Mais surtout, ce gouvernement a restreint les conditions d'attribution des prestations chômage pour les diplômés, en ramenant leur période d'allocation à trois ans depuis 2013. S'ils sont toujours sans emploi au terme de cette période, ils ne peuvent plus prétendre à une indemnisation (sauf dans certains cas). D'où une augmentation significative du nombre de personnes vivant avec les allocations de revenu minimum versées par le Centre public d'aide sociale, en particulier depuis 2015, et notamment à Bruxelles et en Wallonie, où le taux de chômage structurel est plus élevé qu'en Flandre. De plus, le gouvernement Di Rupo, comme d'autres avant lui, a continué à affaiblir le principe de non-limitation de la durée de l'indemnisation chômage en adoptant une grille dégressive pour le versement des prestations, ce qui, là aussi, a eu pour effet d'accroître le nombre d'allocataires du revenu minimum. Enfin, le dispositif de retraite anticipée a été encore restreint, ce qui peut expliquer la hausse du nombre de travailleurs entrés dans le dispositif prévu pour ceux atteints d'une affection de longue durée.

1. Ce calcul s'appuie sur les rapports annuels de l'Office national de l'emploi : <http://www.onem.be/fr/documentation/publications/rapports-annuels>.

2. Les organismes de versement relevant de la CSC perdent du terrain au profit des deux autres confédérations syndicales. Cette tendance n'est pas nouvelle et s'est amorcée avant la baisse du nombre d'adhérents de la confédération.

de cette baisse des effectifs, résultat d'un rapport négatif entre le nombre de nouveaux syndiqués et de ceux qui ne renouvellent pas leur adhésion ⁶. Mais, compte tenu du système de Gand, les réformes du système d'assurance chômage décidées par le gouvernement Di Rupo (2011-2014) – lequel réunissait des membres des partis socialistes, des partis chrétien-démocrates et des partis libéraux – expliquent probablement la baisse du nombre d'adhérents syndicaux (encadré 1).

En outre, à la suite de la crise économique de 2008, le chômage a augmenté dans l'industrie et la banque, ainsi que dans l'assurance, secteurs où l'essor du numérique a également eu des répercussions sur l'emploi. Rien d'étonnant, dès lors, à ce que la baisse du taux de syndicalisation soit particulièrement forte dans ces secteurs. La crise a d'abord touché l'industrie flamande, dont l'économie est orientée vers l'exportation. La CSC étant aussi la principale confédération de la région, cela pourrait expliquer pourquoi elle est la plus affectée par l'érosion de ses effectifs dans la filière métallurgique. De fait, en général, le nombre de salariés a régressé en 2009, 2013 et 2015, ce qui laisse à penser que la densité syndicale est restée relativement stable depuis la crise de 2008. En même temps, la progression plus ou moins continue enregistrée actuellement par les syndicats affiliés à la FGTB dans l'administration et les services publics peut indiquer que le personnel recherche la protection d'un syndicat contre les mesures d'austérité amplifiées depuis la nomination de Charles Michel comme Premier ministre en 2014.

**La sape des structures
de défense des intérêts
des travailleurs depuis 2014**

Depuis les dernières élections fédérales, l'équilibre politique en Belgique a été considérablement modifié. Le parti indépendantiste et nationaliste flamand, la Nieuw-Vlaamse Alliantie (N-VA, Alliance néo-flamande), est devenu le premier parti de la communauté flamande à compter de 2010. Il a formé en octobre 2014 un gouvernement fédéral avec le Christen-Democratisch en Vlaams (CD&V, Parti chrétien-démocrate flamand) et les partis libéraux flamand, l'Open Vlaamse Liberalen en Democraten (Open VLD) et francophone, le Mouvement réformateur (MR). Le système de Gand est manifestement une épine dans le pied des partis libéraux et des nationalistes flamands membres du gouvernement Michel, qui critiquent régulièrement le rôle prépondérant des syndicats. Il a du reste été la cible de nouvelles mesures d'affaiblissement dans la continuité du gouvernement précédent : réduction de la durée de versement des prestations pour les diplômés, renforcement de la dégressivité de l'indemnisation, durcissement des conditions de départ en retraite anticipée (encadré 1). Cependant, il n'a jusqu'à présent pas été possible d'abolir le système de Gand : la présence au sein du gouvernement du Parti chrétien-démocrate flamand, historiquement proche de la CSC, garantit que cela ne se produira pas... au cours de la législature actuelle tout du moins. Dans l'ensemble, l'ancrage institutionnel des syndicats n'a, pour le moment, presque pas été touché. La Belgique étant dotée d'un système

6. La concurrence entre syndicats ne semble pas avoir beaucoup d'impact : si la CGSLB a pu attirer de nouveaux membres (du moins jusqu'en 2014), cela ne compense pas les pertes enregistrées par les syndicats qui relèvent des deux autres confédérations.

électoral à la proportionnelle qui favorise les coalitions, l'évolution des politiques publiques sociales et économiques se fait davantage par petites touches que par transformations radicales. Néanmoins, les politiques mises en œuvre par la N-VA et les partis libéraux se heurtent à la résistance des syndicats, dont elles sapent le rôle en restreignant la négociation collective, en encourageant la flexibilisation du marché du travail et en promouvant le capitalisme de plateforme (voir *infra*).

La suspension du mécanisme d'indexation automatique des salaires sur l'inflation, le gel quasi complet des rémunérations en 2015 et 2016 et un nouveau durcissement de la loi sur la norme salariale en 2017 ont abouti à une contraction des salaires, qui a également continué d'entraver la négociation collective. L'âge de départ en retraite a été porté de 65 à 67 ans (à compter de 2030) et le gouvernement s'efforce de flexibiliser le marché

du travail, par l'introduction des « flexi-jobs » en décembre 2015 (encadré 2), mais aussi en assouplissant la réglementation sur le travail des étudiants et les heures supplémentaires, en annualisant le temps de travail, en instaurant un système de bonus individuel (qui ne requiert pas l'aval des syndicats) et en déréglementant le travail de nuit et le travail le dimanche dans le commerce en ligne. Ce faisant, le gouvernement a souvent négligé, voire contourné, les institutions de dialogue social, provoquant ainsi des manifestations et des grèves de grande ampleur. La NV-A, quant à elle, profite de ces mouvements sociaux pour mener une campagne, particulièrement active sur les réseaux sociaux, de dénigrement des syndicats. Cette tactique n'est certes pas nouvelle, mais elle a pris une ampleur inédite depuis la nomination de Charles Michel (Zienkowski, De Cleen, 2017) ⁷.

Encadré 2

Favoriser un second emploi avec les flexi-jobs

Les flexi-jobs sont des emplois faiblement rémunérés, mais pour lesquels les cotisations patronales sont réduites et les cotisations salariales nulles. Tous les travailleurs qui ont déjà un emploi auprès d'un employeur sur une base de quatre jours par semaine (4/5^e) peuvent travailler par ailleurs en flexi-job. À l'origine, cette mesure ne concernait que le secteur de la restauration et avait pour but de lutter contre le travail non déclaré (en contournant l'accord collectif de branche), mais, pour le Open VLD, elle a fonction de test pour ce que certains appellent la « nouvelle économie ». Le gouvernement, par un accord conclu à l'été 2017, a autorisé les flexi-jobs dans d'autres activités (supermarchés, boulangeries, boucheries, salons de coiffure, hôtels, etc.) dès 2018, et pour les retraités. Les syndicats craignent que ces flexi-jobs ne deviennent la norme dans ces secteurs, en plus de fragiliser le système de sécurité sociale fondé sur les cotisations salariales et patronales.

7. Par ailleurs, le gouvernement a adopté en novembre 2017 une loi de « service minimum » en cas de grève des cheminots. C'est d'autant plus surprenant que, jusqu'à présent, le droit de grève en Belgique suivait la jurisprudence.

Les syndicats se tournent vers une stratégie de mobilisation, en lien avec les mouvements sociaux

Devant l'affaiblissement des structures favorisant la défense des intérêts des travailleurs depuis la formation du gouvernement Michel, les syndicats se sont en grande partie tournés vers une stratégie de mobilisation. Si, au sein des confédérations et de leurs syndicats respectifs, tous ne sont pas d'accord sur l'approche à privilégier, il ne fait aucun doute que la stratégie de mobilisation n'est pas un concept nouveau en Belgique (encadré 3). Il s'agit, entre autres, de nouer des alliances avec d'autres organisations, ce que les syndicats ont récemment fait en collaborant avec un mouvement de citoyens baptisé « Tout autre chose ». Un mouvement néerlandophone similaire s'est constitué peu après l'élection du gouvernement fédéral et des gouvernements régionaux actuels, en réaction aux mesures d'austérité annoncées, alors que

« Tout autre chose » a été fondé au printemps 2015 (Govaert, 2015). Ces deux organisations ont renforcé la stratégie de mobilisation des syndicats en apportant un répertoire d'actions axé sur les droits des citoyens, ainsi qu'un contre-discours structuré autour de thématiques comme la solidarité, la diversité et l'équité. Le poids de ce mouvement reste toutefois limité, par comparaison avec d'autres pays du sud de l'Europe plus durement frappés par les mesures d'austérité, tandis que, du côté flamand, on observe des tensions internes quant à la direction à prendre (Oosterlynck *et al.*, 2017).

Depuis 2010, en particulier dans les services publics, durement touchés par les coupes budgétaires, les mouvements sociaux et les grèves se sont amplifiés pour protester contre les politiques d'austérité, mais aussi contre la flexibilisation du marché du travail (Vandaele, 2017). Le gouvernement Michel est devenu le deuxième gouvernement le plus contesté en nombre de jours de mobilisation

Encadré 3

Campagnes et réseaux de la société civile : l'expérience de syndicats

Le vaste champ d'action des syndicats belges s'illustre par leur capacité à s'allier avec la société civile, à l'instar du mouvement pour la paix des années 1980, antiraciste des années 1990 ou altermondialiste plus récemment. Par exemple, les principales confédérations et les syndicats qui les composent coopèrent à des campagnes, comme les Actions Consommateurs Travailleurs pour améliorer les conditions de travail dans l'industrie textile, ou avec des mouvements sociaux, notamment contre l'exploitation des « sans-papiers ». De plus, à divers niveaux, les syndicats mènent régulièrement des campagnes publiques ciblant des catégories spécifiques de travailleurs, pour mettre en évidence des aspects qui devraient être mieux encadrés. Mentionnons par exemple les actions de sensibilisation comme la « journée du personnel d'entretien » ou la « semaine des intérimaires », ou contre le *dumping* social à l'échelle européenne dans les secteurs du bâtiment et des transports. Les écarts de salaire entre les femmes et les hommes sont également un sujet récurrent. Enfin, ces dix dernières années, les syndicats se sont efforcés d'axer leur communication sur la jeunesse (Pulignano, Doerflinger, 2014).

depuis 1991, date à laquelle on a commencé à enregistrer ces données. Pourtant, à la suite de la grève générale de 24 heures en 2014 contre le recul de l'âge de départ en retraite, le gel des salaires et les coupes dans les services publics, l'utilisation de cet instrument d'action qu'est la grève est loin de faire l'unanimité, tant au sein des confédérations qu'entre les organisations. Depuis la crise, d'autres formes d'expression sont venues compléter le répertoire d'actions des travailleurs. Outre l'alliance avec « Tout autre chose », les syndicats ont pris part à des recours en justice pour lutter contre la flexibilisation du marché du travail et ont organisé diverses actions – rassemblements ciblés, campagnes ou pétitions en ligne contre l'austérité, etc. – pour influencer l'opinion publique.

Les syndicats belges peuvent compter sur un grand nombre de militants (mais relativement âgés), dont le rôle est essentiel pour « huiler » les rouages et lancer les mobilisations (Andretta, Bosi, della Porta, 2016). Mais, trop souvent, ces personnes sont vues comme des militants traditionnels, ce qui accentue la perception stéréotypée que l'opinion publique peut avoir des syndicats. D'où l'intérêt porté aux tactiques d'*organizing* : pour certaines organisations, il apparaît de plus en plus important de parvenir à recruter des travailleurs de base sur les lieux de travail à présence syndicale, afin de mener des actions à ce niveau (Faniel, 2012). Or, jusqu'à présent, ce processus d'*organizing* interne s'est cantonné aux campagnes pour les élections sociales permettant de sélectionner les candidats syndicaux aux comités pour la prévention et la protection au travail ainsi qu'aux conseils d'entreprise. À

certaines égards, les méthodes employées lors de ces élections semblent relever d'une démarche d'*organizing*, comme on a pu l'observer en Espagne, par exemple (Martínez Lucio, 2017). De fait, la période qui précède les élections offre aux syndicats la possibilité de s'adresser aux travailleurs et de dresser la liste des enjeux sur le lieu de travail, ainsi que d'identifier les militants, à savoir ceux qui sont prêts à se porter candidats. Mais ces efforts sont de courte durée et d'ampleur limitée : les élections sociales se tiennent tous les quatre ans, et uniquement dans les entreprises de plus de 50 salariés pour les comités pour la prévention et la protection au travail et de plus de 100 salariés pour les conseils d'entreprise. Par ailleurs, une fois qu'ils sont choisis ou élus, les délégués syndicaux doivent le plus souvent s'occuper de « questions pragmatiques ou du quotidien, voire de conflits » (Faniel, 2012:23), et n'ont pas le temps de mettre en œuvre une véritable stratégie d'*organizing*, incluant le recrutement et l'*empowerment* des nouvelles recrues sur le lieu de travail. Au cours des dernières décennies, les tentatives d'*organizing* à grande échelle, qui supposent, pour les syndicats, de s'adresser à des travailleurs difficiles à atteindre, et d'intervenir sur des lieux de travail ou dans des entreprises où ils étaient peu implantés, ont été quasi inexistantes⁸. Notre position d'observateur externe nous invite à penser, avec toute la prudence qui s'impose, que les directions syndicales admettent de plus en plus la nécessité d'une démarche d'*organizing* plus systématique. Le récent déclin du nombre de leurs adhérents n'est pas étranger à ce changement. Et l'essor du capitalisme de plateforme, à l'instar des entreprises de livraison de

8. Avec une exception probable : depuis la fin des années 1980, les syndicats de cadres chrétiens-démocrates sont parvenus à organiser les travailleurs dans le secteur social, en particulier les travailleurs sociaux et le personnel infirmier.

repas, peut être l'occasion de tester cette stratégie.

Les plateformes de livraison de repas et les nouvelles organisations de défense des travailleurs

Afin de mieux comprendre les stratégies syndicales à l'égard des livreurs de repas, cette partie décrit brièvement le marché du travail dans le contexte des plateformes de livraison de repas, le cadre réglementaire en vigueur (encadré 4) et les nouvelles organisations destinées à représenter les intérêts des livreurs. Trois plateformes de livraison de plats cuisinés sont actuellement présentes en Belgique. L'entreprise néerlandaise Takeaway.com cible principalement le segment de la restauration rapide. Lancée en 2000 et appelée « pizza.be » jusqu'en février 2017, l'entreprise a racheté « Just Eat » en août 2016 ⁹. La société londonienne Deliveroo s'est implantée sur le marché belge en commençant par Bruxelles en septembre 2015 et en évinçant Take Eat Easy, qui, faute de fonds suffisants, n'a pas pu profiter à temps d'effets de réseaux ¹⁰. Lancée à Bruxelles en 2013, Take Eat Easy, la première plateforme de livraison de repas à utiliser une application mobile a ainsi mis la clé sous la porte en juillet 2016. Le Collectif des coursiers-e-s Belgique, un groupe de livreurs auto-organisés pour défendre leurs intérêts, est né de cette faillite ¹¹. Enfin, la dernière venue est la plateforme américaine

UberEats, arrivée sur le marché belge en octobre 2016 ¹².

Les plateformes de livraison de repas utilisant une application mobile s'inscrivent dans le modèle de plateformes locales employant des travailleurs peu ou moyennement qualifiés (De Groen *et al.*, 2016). Les trois entreprises de livraison de repas susmentionnées recourent à des livreurs qui font la liaison entre les restaurants locaux et les clients des villes de grande taille. Mais elles n'emploient pas leurs livreurs selon les mêmes modalités. Takeaway.com déclare n'employer que des indépendants. UberEats utilise un mélange de « sous-traitants indépendants » (soumis au régime fiscal correspondant) et de livreurs qui relèvent de la loi De Croo sur le travail occasionnel (et qui sont donc exemptés d'impôts sur le revenu, voir encadré 4). C'était, étonnamment, déjà le cas avant même que la plateforme soit officiellement autorisée, et UberEats a ensuite réglé cette question avec ses coursiers ¹³. Enfin, la majorité des livreurs de Deliveroo ne sont pas des prestataires indépendants, ce qui pourrait changer à partir de janvier 2018. Pour l'instant, ils sont salariés de la Société mutuelle pour artistes (SMart) – une situation unique, qui remonte à mai 2016. D'après Deliveroo, en octobre 2017, 95 % de ses coursiers avaient signé un contrat de travail avec la SMart. Établie en 1998, en Wallonie dans un premier temps, la SMart avait initialement pour vocation de fournir des services aux indépendants, principalement dans le domaine

9. J. Cardinaels, « Pizza.be slokt Just Eat België », *De Tijd*, 3 augustus 2016, <https://goo.gl/LqEiDN>.

10. L. Vanacker, « Failliete Take Eat Easy. "Hadden ego moeten opzijzetten" », *De Tijd*, 23 november 2016, <https://goo.gl/1rqNLR>.

11. <https://www.facebook.com/collectif.coursiers/>.

12. S. Rousseau, « Strijd tussen maaltijdkoeriers escaleert », *De Tijd*, 21 oktober 2017, <https://goo.gl/uY2DaT>.

13. MD, « UberEats: op het randje van de illegaliteit », *Bruzz*, 1 maart 2017, <https://goo.gl/4uVP2A>.

Encadré 4

La loi De Croo sur le travail occasionnel, en faveur du capitalisme de plateforme

En 2016, la loi De Croo, du nom du ministre de la Coopération au développement, de l'Agenda numérique, des Télécommunications et de la Poste, a élaboré une réglementation sur l'économie collaborative entrée en vigueur en mars 2017. La version initiale du texte prévoyait la possibilité de réaliser un chiffre d'affaires de 5 000 euros maximum par personne et par an, peu taxé, pour toutes les activités réalisées pour le compte de l'une des plateformes approuvées par les autorités. La fiscalité est légère : l'impôt sur le revenu s'élève à 10 % par an seulement. Il est collecté par les plateformes elles-mêmes. Il n'existe aucune taxe sur la valeur ajoutée ni cotisations sociales. D'après les informations disponibles, les recettes générées par ce dispositif avaient atteint 100 000 euros en novembre 2017, loin des 20 millions d'euros sur lesquels tablait l'État¹. Les entreprises qui relèvent de l'économie du partage doivent être autorisées par le ministère des Finances. Actuellement, elles sont 27 à avoir obtenu ce statut. Si l'accord conclu à l'été 2017 a maintenu, pour l'heure, cette obligation, la réglementation devrait être significativement allégée à compter de 2018. Les salariés à temps partiel travaillant quatre jours par semaine (ou moins) dans le secteur public ou privé, ainsi que les indépendants et les retraités, pourront gagner 500 euros par mois, ou 6 000 euros par an, en travaillant occasionnellement (sans protection sociale)². Enfin, d'autres activités viendront s'ajouter à celles déjà prises en compte, telles que le travail bénévole dans le secteur socio-culturel, certains emplois dans des entreprises à but non lucratif, de même que les services entre particuliers. Les « partenaires sociaux », des organisations de la société civile et le Conseil d'État ont critiqué ces nouvelles règles, pour diverses raisons. Les organisations patronales et syndicales dénoncent le risque qu'elles faussent la concurrence, et pointent leur complexité. Les syndicats en particulier craignent également que les flexi-jobs remplacent les emplois standards, critiquent le fait que ce statut n'ouvre pas de droits à protection sociale, affaiblisse encore davantage le système de sécurité sociale, et génère un manque à gagner au plan fiscal. Mais les « partenaires sociaux » ont été tenus à l'écart, puisque leurs conseils et recommandations n'ont pour la plupart pas été écoutés. Les organisations de la société civile sont préoccupées par l'aspect disruptif de la loi De Croo, en particulier dans le secteur médico-social. Le Conseil d'État condamne son caractère discriminatoire, puisque, pour le même travail, différentes réglementations en matière de cotisations sociales et d'impôts pourront s'appliquer, et puisque le travail occasionnel ne sera pas ouvert à tous. Ces changements n'ont pas encore été adoptés par la Chambre des représentants de Belgique.

1. DDS, « Deeleconomie kost schatkist 150 miljoen euro », *De Standaard*, 22 novembre 2017, http://www.standaard.be/cnt/dmf20171121_03200630.

2. De plus, à condition d'obtenir l'aval de l'Office national de l'emploi, les chômeurs peuvent travailler occasionnellement pour les plateformes officiellement approuvées (mais leurs allocations chômage seront diminuées en fonction des revenus qu'ils auront obtenus dans ce cadre).

du spectacle – acteurs et musiciens professionnels, par exemple –, de les aider à effectuer leurs contrats et de leur apporter une protection sociale entre deux projets (Demoustier, 2009 ; Xhaufclair *et al.*, 2017). Puis la SMart a étendu ses activités à d'autres travailleurs, en s'adressant à tous les métiers de la création en général, dans plusieurs pays européens, dont la France.

Jusqu'au mois de janvier 2018, la SMart jouera un rôle d'intermédiaire pour le versement de salaires : elle procure aux livreurs Deliveroo un contrat de travail, et représente leurs intérêts. Elle a en effet signé un accord avec Deliveroo (comme auparavant avec Take Eat Easy)¹⁴. Faisant peu ou prou office de syndicat, la SMart a négocié avec la plateforme pour que les livreurs obtiennent une rémunération horaire brute garantie¹⁵. Ils doivent également être payés pour une durée de travail de trois heures minimum, même s'ils ne réalisent aucune livraison, faute de commandes. De plus, les livreurs bénéficient d'une assurance responsabilité civile, sont couverts contre les accidents du travail, reçoivent une formation sur la sécurité, et l'entreprise contribue aux frais pour l'entretien de leur bicyclette et leur consommation de données mobiles. Or, fin octobre 2017, Deliveroo a unilatéralement décidé de mettre un terme à son partenariat avec la SMart. À partir de février 2018, la plateforme considérera ses livreurs comme des prestataires indépendants, et les rémunérera 7,25 euros par livraison, et 5 euros pour les étudiants. Deliveroo affirme qu'un nouvel algorithme

de gestion permettra d'augmenter le nombre de livraisons et, partant, la rémunération (globale) des coursiers. L'entreprise prévoit une période de transition jusqu'à fin janvier 2018, afin que les livreurs décident s'ils souhaitent changer de statut. Le cas échéant, ils devraient néanmoins conserver leur assurance responsabilité civile, même en tant qu'indépendants, et Deliveroo devrait également prendre en charge une forme d'assurance accidents. En revanche, ils n'auront plus droit à l'ensemble des autres avantages fournis par la SMart. Deliveroo a pris cette décision tout de suite après que le gouvernement fédéral a annoncé un assouplissement de la loi De Croo sur le travail occasionnel. Mais l'entreprise nie tout lien entre cette annonce et sa décision, soulignant qu'elle n'est pas concernée par cette loi – contrairement à UberEats, Deliveroo n'a pas encore déposé de demande afin d'être officiellement enregistrée comme plateforme dans le cadre de cette loi. La SMart a réagi en jugeant que Deliveroo, par cette décision unilatérale, encourageait les « mini-jobs », et en reprochant au gouvernement fédéral de céder au « *lobbying* soutenu d'entreprises vouées à s'aligner par le bas, le très bas¹⁶ ».

Stratégies syndicales à l'égard des livreurs de repas et de leur statut d'emploi

Bien entendu, les confédérations syndicales belges et leurs syndicats membres ne s'opposent pas à la digitalisation de

14. « SMart, Deliveroo en Take Eat Easy gaan voor duurzame werkomstandigheden », 9 mei 2016, <http://smartbe.be/nl/news/smart-deliveroo-en-take-eat-easy-gaan-voor-duurzame-werkomstandigheden/>.

15. Le tarif horaire était fixé à 9,49 euros bruts pour un étudiant et à 11 euros pour un travailleur indépendant. SMart, « Dossier sur l'expérience sociale menée par SMart dans les secteurs des livraisons à vélo en Belgique », précité.

16. SMart, « Le Gouvernement dérégule, Deliveroo renonce aux coursiers salariés ! », Communiqué de presse, 25 octobre 2017, <https://goo.gl/8PuMR2>.

l'économie en tant que telle, mais elles sont sur le qui-vive et suivent attentivement les évolutions dans d'autres pays (Ulens, 2017). De plus, bien qu'encore peu nombreux, plusieurs « prestataires indépendants », dont des coursiers, se sont syndiqués, alors même que le règlement interne des organisations syndicales n'autorise pas (encore), officiellement, l'adhésion de travailleurs indépendants. Pour les syndicats, le taux de rotation très élevé des livreurs et l'atomisation de leur activité constituent de réelles difficultés. Habituellement, ces organisations ne considèrent le recours à des « sous-traitants » que comme du salariat déguisé qui favorise le *dumping* social sur le marché du travail belge. Pour défendre les intérêts de ces indépendants, qui ne sont pas forcément apparus avec l'essor du capitalisme de plateforme, les syndicats ont adopté un processus inclusif. En s'appuyant sur le dialogue social, ils ont répondu au problème soulevé par les prestataires de plateformes en élaborant une « stratégie de réduction » (Kahancová, Martišková, 2011), qui consiste à limiter les disparités entre les travailleurs réguliers et les travailleurs précaires en améliorant les conditions de ces derniers. Comme le suggère le Conseil supérieur de l'emploi (2016) dans son rapport annuel, les « partenaires sociaux » au niveau fédéral sont convenus, par un accord interprofessionnel signé en 2016, de réfléchir à la digitalisation et à « l'économie

du partage » en Belgique. Un premier rapport a vu le jour en octobre 2017, et doit servir de base pour des propositions concrètes (CCE/CNT, 2017). S'agissant des plateformes numériques commerciales, les partenaires sociaux sont favorables à l'application des règles existantes et pensent qu'il n'est pas nécessaire de créer une nouvelle catégorie de travailleurs indépendants ou de prestataires sans personnel. Il convient plutôt, d'après eux, d'adapter la réglementation existante aux plateformes numériques, en envisageant des statuts différents selon les plateformes ¹⁷.

S'agissant de Deliveroo, le ministère du Travail a indiqué au Parlement fédéral que l'Office national de sécurité sociale et le Contrôle des lois sociales étudieraient le problème, tandis que l'inspection du travail et l'inspection sociale de la ville de Gand ont annoncé l'ouverture d'une enquête formelle. Le cas de Deliveroo a entraîné un débat politique sur le statut des travailleurs liés à des plateformes utilisant une application mobile ¹⁸. Mais Deliveroo est parvenu à affaiblir la « stratégie de réduction » des syndicats, qui avaient commencé à négocier un accord collectif destiné à améliorer les conditions de travail des livreurs employés par la Smart à partir du 17 octobre 2017. Les livreurs étaient représentés par trois syndicats lors de ces négociations : la Centrale nationale des employés (CNE), d'orientation chrétienne-démocrate ¹⁹, l'Union

17. L'organisation patronale flamande, qui n'est pas reconnue comme un partenaire social au niveau fédéral, souhaite la création d'une catégorie spéciale pour les travailleurs des plateformes.

18. Il semble que le service juridique de l'Office national de la sécurité sociale s'apprête à changer d'avis sur le statut des chauffeurs Uber, qui ne seront plus considérés comme des indépendants, mais comme des salariés.

19. La CNE collabore étroitement avec le syndicat des transports chrétien-démocrate, le CSC-Transcom, car cette organisation est jugée la mieux à même d'organiser les livreurs de repas. La CNE prend part aux négociations, dans la mesure où les coursiers ont avec la Smart un contrat de « cadre ».

belge du transport (UBT), d'inspiration socialiste, ainsi que Horeca-Voeding-Alimentation (Horval). Le Collectif des coursier-e-s Belgique a apporté sa contribution, mais s'est reposé sur l'expérience des syndicats lors du processus de négociation proprement dit. Dans la perspective d'une réglementation du statut des livreurs, les syndicats voyaient la SMart comme la deuxième meilleure option, c'est-à-dire comme un moindre mal. De manière générale, pourtant, les organisations syndicales (de même que les organisations patronales) étaient très critiques à son égard. Ils lui reprochaient des pratiques abusives, ainsi que d'encourager le *dumping* social et de fausser la concurrence dans le secteur de la création (Xhaufclair *et al.*, 2017).

Avant l'arrêt brutal des négociations, les syndicats avaient commencé à adopter une stratégie de mobilisation des livreurs et à appuyer leurs efforts d'auto-organisation par le biais du Collectif des coursier-e-s Belgique. En juillet 2017, la CSC-Transcom et la CNE ont ainsi apporté leur aide logistique au collectif, qui était entré en contact avec elles. Une trentaine de personnes ont mené une « action symbolique » pour dénoncer les conditions de travail des livreurs, la délocalisation à Madagascar du centre d'appel chargé du service client et les licenciements qui en résultent ²⁰. Certains emplois ont finalement été préservés, et Deliveroo s'est engagé à contrôler davantage les conditions de travail de ses coursiers. De plus, en septembre 2017, dans le cadre du mouvement international « Fight for 15\$ » dans le secteur de la restauration rapide, quelque 200 militants syndicaux ont manifesté contre

McDonald's à Bruxelles. Cette entreprise travaille en effet avec UberEats, qui est également connue pour recourir au salariat déguisé. L'UBT, quant à elle, a mis en œuvre une stratégie relativement nouvelle en Belgique, en faisant des recherches actives sur les droits des coursiers et en les informant.

Après la décision unilatérale de Deliveroo de modifier les termes de ses contrats avec les livreurs, le Collectif des coursier-e-s Belgique a organisé un « *altershift* » : 40 livreurs environ se sont rassemblés le 25 novembre à Bruxelles pour réclamer un dialogue social avec l'entreprise, et ont reçu le soutien, modéré, des syndicats chrétiens-démocrates. Le Collectif, toutefois, n'exclut pas de collaborer avec d'autres organisations syndicales. Du reste, des militants des syndicats socialistes sont venus encourager les livreurs, que l'UBT et le Syndicat des employés, techniciens et cadres, d'inspiration socialiste, ont invité à se rassembler lors d'un *meeting* commun. Enfin, les livreurs ont reçu l'appui de « Critical Mass Brussels », une initiative citoyenne qui demande que les rues soient réservées aux cyclistes et organise pour cela des défilés à vélo le dernier vendredi de chaque mois. Ses membres affirment en effet que les rues bruxelloises sont dangereuses pour les cyclistes (Dufresne, Custers, 2017). En combinant les méthodes de mobilisation des livreurs et les défilés/blocages des associations de cyclistes, ils se sont rendus à vélo jusqu'au siège de Deliveroo à Bruxelles, qui n'a pas réagi (la direction serait en réalité à Anvers). Pour l'heure, ce mouvement ne s'est pas étendu à d'autres villes belges. Après une réunion infructueuse avec la direction de

20. T. Van Berlaer, « Werken bij Deliveroo: extreem flexibel of grootschalige sociale dumping? », *Knack*, 31 juli 2017, <https://goo.gl/fMXBom> ; C. Richards, « Les livreurs de Deliveroo reçoivent un soutien syndical », *Le Soir*, 27 juillet 2017, <https://goo.gl/LZaGVb>.

Deliveroo, les coursiers ont organisé une nouvelle grève à Bruxelles le 8 janvier 2018. 30 d'entre eux y ont pris part, cette fois en lien avec les restaurants et les clients. Les coursiers ont menacé de nouvelles grèves si la direction de Deliveroo restait sur sa décision d'octobre dernier.

Conclusion

La Belgique affiche depuis les années 1990 un taux de syndicalisation élevé et stable, malgré l'absence quasi totale de stratégie d'*organizing* de la part des syndicats. Les syndicats belges fournissent de nombreux services, le principal étant le versement d'indemnités chômage. Pourtant, l'affaiblissement indirect du système de Gand par les gouvernements d'Elio Di Rupo et de Charles Michel a des conséquences pour les syndiqués : les mesures prises ont concerné en particulier les non-actifs, comme les chômeurs de longue durée et les préretraités, qui paient une cotisation réduite. En d'autres termes, les mesures d'austérité concernant le système d'assurance chômage semblent être une cause importante de la baisse du taux de syndicalisation, à quoi s'ajoutent les répercussions de la crise économique sur le secteur manufacturier. Le nombre d'adhésions est sans doute resté stable, mais n'a pas suffi à compenser la hausse des départs. À l'évidence, les directions des principales confédérations syndicales et des syndicats affiliés s'inquiètent de cette tendance, qui ne concerne pas la NV-A, ainsi que d'autres organisations (les chiffres récents n'ayant pas été rendus publics lors de la rédaction du présent article). On peut s'attendre à ce que ces dernières y voient un signe supplémentaire de la perte de légitimité des syndicats, bien que ce soient probablement les modifications du système

d'assurance chômage et la crise économique qui expliquent principalement leur affaiblissement, alors que le soutien de la population à leur égard reste très large (le phénomène étant toutefois moins prononcé en Flandre) (Swyngedouw *et al.*, 2016). Tout en maintenant des activités de défense des intérêts des travailleurs, les syndicats poursuivent leurs tentatives de mobilisation à l'encontre du gouvernement Michel.

De nombreux jeunes se syndiquent, ce qui s'explique par le système de Gand et le taux de chômage élevé dans cette catégorie de la population. Mais ce n'est pas le cas des livreurs de repas. Dans l'ensemble, la réaction initiale des syndicats face au capitalisme de plateforme s'inscrit dans le système belge de relations professionnelles et ses arrangements corporatistes, *via* une stratégie d'*advocacy*. S'agissant des coursiers, les syndicats ont ainsi négocié une convention collective avec la SMart, une organisation concurrente dans d'autres secteurs. Bien que la répartition des fonctions entre les syndicats n'ait pas été définie, le cas des livreurs de plats cuisinés montre aussi que les organisations syndicales belges ne se reposent pas entièrement sur leurs acquis institutionnels. Elles ont adopté un rôle de soutien des activités de mobilisation menées par le Collectif des coursier-e-s Belgique, ouvrant ainsi la voie à un échange mutuel d'expérience entre les syndicats traditionnels et des acteurs aux méthodes nouvelles, plus orientées sur l'*organizing*, en particulier des travailleurs mal rémunérés dans le secteur des services en général. Quoi qu'il en soit, le défunt accord entre Deliveroo et la SMart a contribué à politiser la qualification juridique des livreurs de repas et, plus globalement, des travailleurs des plateformes. La forme que prendront leurs actions collectives

à l'avenir dépendra principalement des décisions des pouvoirs publics quant à leur statut.

Sources :

Andretta M., Bosi L., della Porta D. (2016), « Participants in Trade Union-staged Demonstrations: A Cross-country Comparison », *Transfer*, vol. 22, n° 3, p. 295-313, <https://doi.org/10.1177/10242589166657991>.

Cant C. (2017), « Precarious Couriers Are Leading the Struggle Against Platform Capitalism », *Political Critique*, August 3, <https://goo.gl/hdpktN>.

CCE/CNT (2017), « Diagnostic des partenaires sociaux concernant la digitalisation et l'économie collaborative – Exécution de l'accord interprofessionnel 2017-2018 », *Rapport*, n° 107, CCE/CNT, Bruxelles, <http://www.cnt-nar.be/RAPPORT/rapport-107-FR.pdf>.

Conseil supérieur de l'emploi (2016), *Rapport 2016. Économie numérique et marché du travail*, Conseil supérieur de l'emploi, Bruxelles, juin, <http://www.emploi.belgique.be/publicationDefault.aspx?id=45084>

De Groen W.P., Maselli I., Fabo B. (2016), « The Digital Market for Local Services: A One-night Stand for Workers? An Example from the On-demand Economy », *Special Report*, n° 132, Centre for European Policy Studies, Brussels, <https://goo.gl/sV7Cw>.

Demoustier D. (2009), « SmART : un intermédiaire au service de la consolidation ou de la normalisation des pratiques culturelles ? » *L'Observatoire*, vol. 35, n° 1, p. 64-67, <https://www.cairn.info/revue-l-observatoire-2009-1-page-64.htm>.

Dufresne A., Custers R. (2017), « Deliveroo, t'es foutu, les vélos sont dans la rue ! », *Gresea*, décembre, <http://www.gresea.be/Deliveroo-t-es-foutu-les-velos-sont-dans-la-rue>.

Faniel J. (2010), « Caractéristiques et spécificités des syndicats belges », in Arcq E., Capron M., Léonard E., Reman P. (dir.), *Dynamiques de la concertation sociale*, Bruxelles, CRISP, p. 93-119.

Faniel J. (2012), « Crisis behind the Figures? Belgian Trade Unions between Strength, Paralysis and Revitalisation », *Management Revue*, vol. 23, n° 1, p. 14-31, <https://doi.org/10.391/cris.2146.0005>.

Faniel J., Vandaele K. (2012), « Implantation syndicale et taux de syndicalisation (2000-2010) », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 2146-2147, <https://doi.org/10.391/cris.2146.0005>.

Govaert S. (2015), « Hart boven Hard et Tout autre chose », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 2262, <https://doi.org/10.3917/cris.2262.0005>.

Kahancová M., Martišková M. (2011), *Bargaining for Social Rights: Reducing Precariousness and Labour Market Segmentation through Collective Bargaining and Social Dialogue (BARSORI): Final Report for the Slovak Republic*, Central European Labour Studies Institute, Bratislava, http://archive.uva-aias.net/uploaded_files/regular/BARSORIreportSlovakia-1.pdf.

Martínez Lucio M. (2017), « Organising without Knowing it? The Curious Case of Para-organising-style Campaigns in Southern Europe and the Case of Trade Union Elections in Spain », *Transfer*, vol. 23, n° 1, p. 89-94, <https://doi.org/10.1177/1024258916684324>.

McAlevey J. (2016), *No Shortcuts: Organizing for Power in the New Gilded Age*, New York, Oxford University Press.

Oosterlynck S., Van Gyes G., Verhaeghe B., Swerts T., Hertogen E., De Rynck F., Pauly R. (2017), « Hart boven Hard op een kruispunt », *Samenleving en Politiek*, vol. 24, n° 4, p. 19-26, <https://goo.gl/CxE5it>.

Pulignano V., Doerflinger N. (2014), *Belgian Trade Unions and the Youth: Initiatives and Challenges*, Centre for Sociological Research, Leuven, <https://goo.gl/CNshS7>.

Swyngedouw M., Abts K., Meuleman B. (2016), « Syndicats et syndicalisme : perceptions et opinions », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 2298, <https://doi.org/10.3917/cris.2298.0005>.

Ulens M. (2017), « De Uber-uitdaging: werk in de platformeconomie », *Samenleving en Politiek*, vol. 24, n° 7, p. 18-25, <https://goo.gl/WfLtkR>.

Van Rie T., Marx I., Horemans J. (2011), « Ghent Revisited: Unemployment Insurance and Union Membership in Belgium and the Nordic Countries », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 17, n° 2, p. 125-139, <https://doi.org/10.1177/0959680111400895>.

Vandaele K. (2006), « A Report from the Homeland of the Ghent System: The Relationship between Unemployment and Trade

BELGIQUE

Union Membership in Belgium » *Transfer*, vol. 12, n° 4, p. 647-657, <https://doi.org/10.1177/102425890601200417>.

Vandaele K. (2017), « Annexe : les jours de grèves en 2015 et 2016 », in Gracos I. (dir.), « Grèves et conflictualité sociale en 2016 », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 2341-2342, p. 117-130, <https://doi.org/10.3917/cris.2341.0005>.

Xhaufleur V., Huybrechts B., Pichault F. (2017), « How Can New Players Establish Them-

selves in Highly Institutionalized Labour Markets? A Belgian Case Study in the Area of Project-Based Work », *British Journal of Industrial Relations*, <https://doi.org/10.1111/bjir.12281>.

Zienkowski J., De Cleen B. (2017), « De-legitimizing Labour Unions: On the Metapolitical Fantasies the Inform Discourse on Striking Terrorists, Blackmailing the Government and Taking Hard-working Citizens Hostage », *Tilburg Papers in Culture Studies*, n° 176, <https://goo.gl/FeBqso>.

Brésil

Les obstacles à la revitalisation syndicale

*Andréa GALVÃO et José Dari KREIN **

Contrairement à la crise du syndicalisme, qui a fait l'objet depuis les années 1990 de plusieurs analyses au Brésil (Boito, Marcelino, 2010), la question de la revitalisation syndicale comme objet de recherche et de débats est quant à elle beaucoup plus récente (Krein, Dias, 2017). Ce questionnement tardif peut s'expliquer en partie par la stabilité relative du taux de syndicalisation au cours des dernières décennies : le nombre total de travailleurs syndiqués est passé de 19 % en 1992 à 17 % en 2012 (Ramalho, Rodrigues, 2014), pour revenir à 19 % en 2015.

Si le syndicalisme brésilien n'a pas subi de perte massive de ses adhérents, il n'est pas pour autant à l'abri des problèmes que connaissent ses homologues étrangers. Les transformations de la structure productive et des formes d'organisation

et de gestion de la main-d'œuvre, la part croissante des secteurs des services et du commerce dans l'emploi total, ainsi que la multiplication des statuts contractuels ont rendu très difficile l'action syndicale, compte tenu notamment de l'externalisation croissante des emplois. La part des activités externalisées ou sous-traitées a en effet doublé entre le milieu des années 1990 et 2005 (Krein, 2013), au point qu'en 2015, environ 27 % des actifs sont généralement des travailleurs « sous-traités », selon le Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, Département intersyndical de statistiques et d'études socioéconomiques, 2015 ¹), ce qui n'a pas manqué d'interpeller les syndicats et de les inciter à relever le défi de représenter cette catégorie de travailleurs.

* Professeure au sein du département de science politique de l'Université d'État de Campinas, l'Unicamp ; professeur à l'Institut d'économie de l'Unicamp. Cet article a été traduit du portugais par Mione Hugon, et adapté par Catherine Sauviat.

1. Le DIEESE a été créé par les syndicats en 1955 pour leur fournir des informations et conseils en matière de négociation collective, ainsi que des recherches sur des sujets d'intérêt syndical. Il produit aussi des données statistiques, telles que des indicateurs sur le chômage, le coût de la vie et l'inflation et les grèves. 700 organisations syndicales y sont affiliées.

Cet article se propose donc d'interroger la représentation des travailleurs précaires², dont la syndicalisation n'est pas impossible, comme le montrent les articles de ce numéro et la littérature internationale. Il existe en effet plusieurs expériences de syndicalisation et de mobilisation de travailleurs employés dans des secteurs à bas salaires et aux conditions de travail dégradées (Waterman, 1993 ; Moody, 1997 ; Turner, Hurd, 2001 ; Fantasia, Voss, 2003 ; Voss, 2010).

Mais s'il est vrai que les obstacles à la syndicalisation et à la mobilisation des travailleurs précaires ne les condamnent pas « à la passivité et à la soumission » (Collovald, Mathieu, 2009:120), la précarité ne renforce pas la volonté de lutter ni ne favorise particulièrement les conditions de cette lutte.

Bien qu'il soit possible d'identifier quelques expériences de syndicalisation et de mobilisation de travailleurs précaires au Brésil, on peut s'interroger sur la capacité des syndicats à les représenter. Notre hypothèse est qu'ils les représentent peu, compte tenu d'une part des caractéristiques de la structure des emplois, historiquement marquée par une grande hétérogénéité et un niveau

d'informalité élevé du marché du travail. Le syndicalisme brésilien s'est organisé et renforcé dans des secteurs économiquement dynamiques et structurés, là où les emplois sont relativement stables, comme dans le secteur public. D'autre part, la faible représentation des travailleurs précaires est due aux caractéristiques mêmes de la structure syndicale brésilienne : celle-ci est conçue essentiellement pour représenter les salariés formels³ et les syndicats sont organisés par catégorie professionnelle, ce qui empêche les travailleurs « sous-traités » d'être légalement représentés par le syndicat représentant les travailleurs de l'entreprise donneuse d'ordre. Enfin, le monopole de la représentation et l'impôt syndical prélevé sur chaque travailleur, qu'il soit syndiqué ou pas, permettent l'existence d'un syndicalisme qu'on pourrait qualifier de « sans syndiqués », ou avec un nombre très faible de membres (encadré). C'est pourquoi, malgré les transformations du travail et les changements organisationnels constatés au sein des centrales syndicales (Galvão, 2014), on ne peut pas à proprement parler de renouveau syndical au Brésil.

2. Malgré les polémiques entourant la définition du concept de précarité, les niveaux élevés d'informalité (43 % en 2015) et de rotation de la main-d'œuvre (42 % en 2015), ainsi que la perception de bas salaires peuvent être considérés, dans le cas brésilien, comme une expression de la précarité. En ce qui concerne les salaires, il convient de souligner que 41,7 % des salariés formels embauchés en CDI et 50,3 % des travailleurs atypiques (contrat à durée déterminée, temps partiel, travailleurs sous-traités) gagnent moins de 440 dollars, soit 373 euros par mois (taux de 2017), selon le *Rapport annuel d'informations sociales* (RAIS) du ministère du Travail. Par « secteur formel », il faut entendre les travailleurs salariés titulaires d'une carte de travail enregistrée auprès de l'État et les travailleurs indépendants qui cotisent individuellement à la sécurité sociale. Selon cette perspective, l'informalité est une forme de précarité, dans la mesure où elle ne garantit pas ces droits aux travailleurs. La précarité est toutefois plus large que l'informalité, puisque les travailleurs formels sont parfois eux aussi concernés par le *turn-over* et les bas salaires. Par exemple, la sous-traitance dans les services qui exigent un bas niveau de qualification, comme le nettoyage et la sécurité, est un travail formel précaire.

3. Cela ne signifie pas que d'autres types de travailleurs ne s'organisent pas syndicalement, mais ils le font moins. Des 11 454 syndicats de travailleurs enregistrés auprès du ministère du Travail en octobre 2017, 266 représentent les travailleurs indépendants (« autonomes ») et 476 les professionnels libéraux. La plupart (7 770) représentent des salariés du secteur privé. 74,5 % de ces syndicats se trouvent dans les zones urbaines et 25,5 % dans les zones rurales.

Dans la première partie de l'article, nous présentons quelques indicateurs originaux sur la syndicalisation des travailleurs précaires, issus de l'enquête ménages (PNAD/IBGE) ⁴. Dans la seconde partie, nous mettons l'accent sur quelques-unes des caractéristiques du syndicalisme dans ces secteurs, ainsi que sur les différentes formes d'action syndicale, en essayant de montrer en quoi la structure même des syndicats limite la mise en œuvre de stratégies innovantes.

Le faible taux de syndicalisation des travailleurs précaires

L'évolution de la syndicalisation au Brésil est marquée par deux périodes assez différentes : 1) entre 2003 et 2014, le marché du travail présente une dynamique très favorable, caractérisée par la diminution du chômage, la très forte hausse du nombre de travailleurs formels et des revenus, en particulier pour ceux qui se trouvent à la base de la pyramide sociale ; 2) à partir du deuxième semestre 2014, le pays entre en crise économique

et connaît une dégradation forte et progressive du marché du travail, avec une augmentation substantielle du chômage. Dans cette période, qui coïncide avec une grave crise politique et l'adoption de politiques de réduction des droits, le taux de syndicalisation augmente. Il est possible que cette croissance soit le résultat d'une opposition à la réforme du travail de 2017, qui permet à la négociation collective de branche et d'entreprise de déroger à la loi et multiplie les possibilités de recours à l'emploi précaire, des mesures perçues par les travailleurs comme défavorables ⁵.

Selon les données de la Pnad 2015 ⁶, le taux de syndicalisation au Brésil est en moyenne de 18,8 %. S'agissant des seuls salariés formels, il s'élève à 26,6 %. Ce taux a d'abord baissé entre 2003 et 2013, compte tenu de l'augmentation très forte de l'emploi. Malgré cette baisse, le nombre de travailleurs syndiqués a augmenté de 4,5 millions au cours de la période, atteignant 19,6 millions de personnes qui se déclarent affiliées à un syndicat.

-
4. Il est utile d'apporter ici une clarification méthodologique : les données sur la syndicalisation peuvent être légèrement surestimées, dans la mesure où, jusqu'en 2017, tous les travailleurs étaient obligés de cotiser au syndicat, certains pouvant se considérer membres sans l'être effectivement. Néanmoins, comme l'enquête est auto-déclarative, on considère que celui qui a répondu se perçoit comme proche du syndicat, ce qui est significatif pour l'analyse. Nous avons sélectionné des secteurs d'activité à bas salaires, dotés d'une main-d'œuvre caractérisée par un *turn-over* élevé, une forte externalisation, de faibles qualifications et un bas niveau de scolarisation, parce que nous les considérons comme des archétypes de la précarité : les services à la personne, la construction, le commerce, le service de nettoyage, la surveillance et la sécurité, le transport routier de voyageurs, le transport routier de marchandises (conducteurs), l'agriculture et l'élevage, le télémarketing, la propreté urbaine et l'assainissement. Ces secteurs ont été comparés à ceux d'une plus grande tradition syndicale, tels que la métallurgie, l'éducation, les services financiers (bancaires), l'industrie pétrolière et gazière.
 5. La réforme a modifié plus d'une centaine d'articles du Code du travail. Elle introduit le travail intérimaire, permet la sous-traitance de n'importe quel type d'activité, décentralise la négociation, réduit le rôle du syndicat en matière de négociation (en permettant la négociation au niveau de l'entreprise par un comité de travailleurs indépendant des syndicats et, dans certains cas, la négociation individuelle), rend plus difficile l'accès des travailleurs aux tribunaux du travail, etc.
 6. Dernière recherche publiée. Sauf mention contraire, toutes les données présentées dans cette partie sont issues de la Pnad, Enquête nationale d'échantillon de ménages, sous la responsabilité de l'Institut brésilien de géographie et statistiques (IBGE).

Le système de relations professionnelles au Brésil

Le syndicalisme brésilien est essentiellement organisé par catégories professionnelles, selon une base territoriale spécifique qui correspond en général à une municipalité. Les syndicats d'une même catégorie professionnelle s'organisent en fédérations (au niveau des États fédérés) et confédérations de branche (au niveau national). Les syndicats peuvent rejoindre les centrales syndicales, en général selon la tendance politique et idéologique de leurs dirigeants, ou rester indépendants. Ces centrales ont une fonction plus générale de coordination politique : elles participent aux négociations avec le gouvernement en lien avec leurs syndicats affiliés.

Au Brésil, il ne peut y avoir plus d'un syndicat par catégorie professionnelle : on parle alors de principe d'unicité syndicale. Ce principe n'empêche pas le pluralisme des centrales syndicales, au nombre de 13 actuellement enregistrées auprès du ministère du Travail et de l'Emploi.

Selon la rapport de force que le syndicat instaure lors des négociations avec les employeurs, des élections de délégués syndicaux et de comités d'entreprise peuvent avoir lieu, mais cette pratique est peu répandue. La Constitution fédérale de 1988 prévoyait la représentation des salariés dans les entreprises de plus de 200 salariés. Cette mesure n'a été réglementée que par la réforme du marché du travail entrée en vigueur en novembre 2017, qui prévoit une représentation élue des travailleurs sans participation du syndicat. Ces représentants peuvent négocier les demandes spécifiques des salariés d'une entreprise, mais ils ne peuvent signer d'accords collectifs, qui restent l'apanage du seul syndicat de base. Traditionnellement, les syndicats brésiliens sont peu présents sur le lieu de travail, bien que leurs dirigeants puissent se rendre dans les entreprises pour diffuser les propositions du syndicat et organiser des campagnes de syndicalisation. Néanmoins, toutes les entreprises sont couvertes par la négociation collective, menée une fois par an par le syndicat de travailleurs et l'organisation patronale concernés. Une même entreprise peut avoir autant de conventions collectives que de catégories professionnelles qui composent sa main-d'œuvre.

Si la couverture de la convention collective est générale, puisqu'elle protège aussi les travailleurs non syndiqués, l'adhésion du travailleur au syndicat reste en revanche individuelle et volontaire. Les syndiqués payent une cotisation spécifique en plus de l'impôt syndical prélevé sur le salaire de tous les travailleurs ¹.

Les centrales syndicales les plus actives peuvent être divisées en trois groupes :

1) Force syndicale (FS), l'Union générale des travailleurs (UGT), la Centrale des syndicats brésiliens (CSB), la Nouvelle centrale syndicale de travailleurs (NCST), la Confédération générale des travailleurs du Brésil (CGTB) sont politiquement modérées (situées plutôt à droite de l'échiquier politique) et conciliantes avec le patronat ; elles soutiennent la structure syndicale corporatiste, acceptent de négocier certaines formes de précarisation et de flexibilisation du travail au nom de la modernisation du marché du travail et de la lutte contre le chômage ;

■■■

2) la Centrale unique des travailleurs (CUT) et la Centrale des travailleurs et travailleuses du Brésil (CTB), qui peuvent être considérées comme de centre-gauche, ont modéré leurs revendications pendant les gouvernements du Parti des travailleurs (PT ²) à cause de leur rapport étroit avec ce parti ;

3) la Centrale syndicale et populaire-Conlutas (CSP-Conlutas) et Intersindical, des organisations syndicales plus à gauche, sont critiques du syndicalisme réformiste ainsi que des politiques menées par les gouvernements du PT. Toutes deux, ainsi que la CTB, sont des scissions de la CUT (Galvão, 2014). Ces scissions se sont produites en raison de divergences politiques plutôt que de conceptions différentes de la revitalisation syndicale.

À vrai dire, les organisations qui ont le plus investi dans le développement de nouvelles stratégies se situent à des pôles opposés du spectre politique : Conlutas, qui s'est formée en 2004, n'est pas exclusivement une centrale syndicale, puisqu'elle rassemble aussi d'autres mouvements, notamment féministes et étudiants, ainsi que des mouvements populaires, comme celui des afro-descendants, des « sans-terre » ou pour le droit au logement, en soutenant une conception de classe élargie.

De l'autre côté du spectre politique, l'UGT est aussi une centrale récente ; elle a émergé en 2007 en soutenant la modernisation de la pratique syndicale sur la base de l'adaptation aux évolutions (néolibérales) du marché du travail (Lemos, 2014). Par ailleurs, c'est la centrale qui s'est engagée le plus dans l'organisation syndicale des travailleurs précaires et sous-traités.

1. La réforme du marché du travail approuvée en 2017 conditionne le prélèvement de l'impôt syndical à l'autorisation des travailleurs, ce à quoi certaines centrales syndicales se sont opposées. Elles ont mené une négociation avec le gouvernement pour introduire un autre mécanisme public de financement du syndicalisme.

2. Sous les présidences de Lula (2003-2010) puis Dilma (2011-2016).

Des disparités sectorielles importantes

Le graphique 1 montre que la dispersion des syndiqués par secteur économique est assez forte. Il est possible de les classer en cinq groupes :

1) les secteurs qui présentent une forte densité syndicale, comme le secteur financier, de l'exploitation pétrolière et de l'éducation, qui connaissent une plus grande tradition syndicale, une forte présence de travailleurs du secteur public et un degré élevé de concentration ;

2) ceux qui présentent une syndicalisation moyenne à élevée (secteurs du transport, de la métallurgie, de

l'agriculture, de la sécurité), qui ont aussi une forte tradition syndicale, mais qui sont essentiellement composés d'entreprises du secteur privé, et sont plus dispersés économiquement ;

3) ceux de moyenne-basse syndicalisation (secteur du nettoyage, du télémarketing, de l'informatique, du transport de marchandises) qui, bien que fortement marqués par leur hétérogénéité (en termes de taille d'entreprises, d'origine du capital, etc.) et incluant des activités typiquement « externalisées », réussissent à maintenir un certain niveau d'activité syndicale ;

4) ceux de basse ;

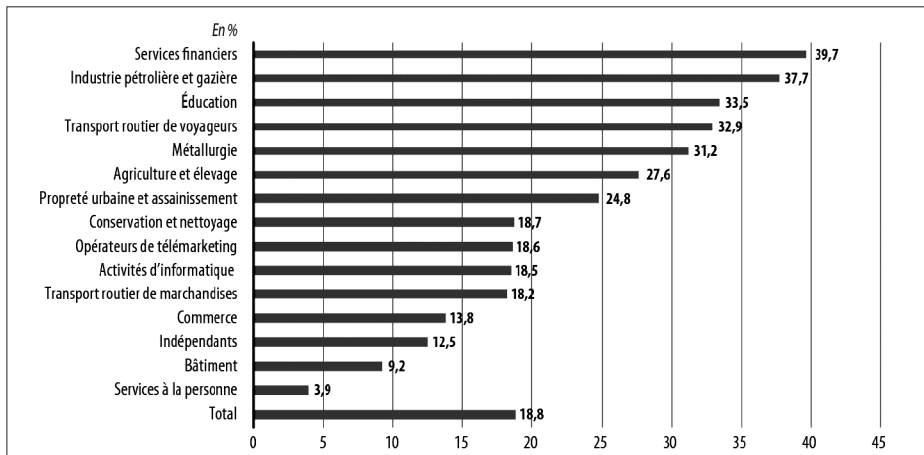
5) et de très basse syndicalisation, des secteurs assez hétérogènes caractérisés par la présence de nombreuses entreprises où, à l'exception du secteur du bâtiment dans les années 1980 et post-2011, on constate une faible tradition syndicale et d'organisation de grèves. Dans ces deux derniers groupes, on retrouve des secteurs où prévaut largement l'informalité, comme dans le cas des employé·es de maison et travailleurs indépendants ⁷.

En résumé, le graphique 1 montre que les secteurs les plus hétérogènes, et les plus externalisés – que nous pouvons classer comme précaires – présentent un taux plus bas de syndicalisation que les autres ⁸.

Entre 2003 et 2013, le taux de syndicalisation a diminué dans les secteurs et

les régions de forte tradition syndicale, et s'est accru dans les régions les plus dynamiques économiquement. La réduction de la densité syndicale, malgré la création d'emplois, est due principalement au fait que les emplois ont été en grande partie créés dans les secteurs à faible tradition syndicale, comme le bâtiment et le commerce (de Alcantara e Silva, Krein, 2015:9). À partir des données de la Pnad/IBGE, on peut observer que dans ces secteurs, le niveau d'emploi formel a augmenté respectivement de 170 % et 81 % entre 2003 et 2014, contre 31 % pour l'emploi industriel et 23 % pour l'emploi agricole. Dans le secteur des services, l'augmentation a été de 45 % sur la même période.

Graphique 1. Le taux de syndicalisation par secteur en 2015



Source : Micro-données Pnad – Élaboration des auteurs.

7. L'informalité concerne les travailleurs sans carte de travail et les indépendants qui ne cotisent pas à la Sécurité sociale. Le pourcentage d'informalité parmi les indépendants et les employé·es de maison est respectivement de 80 % et 70 %. Ce sont des secteurs très intensifs en main-d'œuvre, atteignant respectivement 21,8 et 6,3 millions de travailleurs.
8. Cela confirme la thèse selon laquelle les travailleurs précaires et les chômeurs au Brésil sont représentés par d'autres mouvements sociaux, comme le mouvement des « sans-terre » et des « sans-logis », dans un processus qui associe le manque d'emplois à la lutte pour le droit à la terre et au logement (Amorim, 2012 ; Oliveira, Hirata, 2012 ; Moraes, Coletti, 2006 ; Coletti, 2002).

Des expériences de syndicalisation des travailleurs dans le secteur informel

Bien que le syndicalisme se soit développé principalement dans le secteur formel de l'économie, il existe des expériences de constitution de syndicats ou d'associations professionnelles dans le secteur informel et indépendant, comme les activités de commerce ambulants (camelots), de transport de voyageurs (« vans » et minibus scolaires) et de petites livraisons (des coursiers à moto connus sous le nom de motoboys). Leur création a surtout pour but de définir des règles de fonctionnement et d'encadrement de la profession permettant l'exercice d'une activité économique informelle. Autrement dit, ces syndicats ne s'engagent pas dans la négociation collective et leur cible n'est pas l'employeur, mais le secteur public, en tant qu'agent de régulation de l'économie et de l'usage de l'espace public ⁹.

Dans le secteur informel qui, en 2015, compte 17 millions de travailleurs, le taux de syndicalisation est assez bas (11,9 %). Les travailleurs indépendants, au nombre de 21,8 millions selon la Pnad 2015, forment une catégorie très hétérogène, allant des professions libérales très qualifiées et enregistrées jusqu'aux emplois à bas salaire (vendeurs ambulants, travailleurs du bâtiment, jardiniers, peintres, etc.), et aux « petits boulots », comme les motoboys et les chauffeurs d'Uber (Abilio, 2017).

Le secteur agricole demeure une exception dans la mesure où le taux de syndicalisation y est plus élevé dans le

secteur informel (24 %) que dans le secteur formel (20,6 %). La forte syndicalisation des travailleurs agricoles informels tient au rôle joué par les syndicats dans la concession d'avantages sociaux (retraite et financements pour l'agriculture familiale) aux travailleurs ruraux (Ramalho, Rodrigues, 2014).

Une syndicalisation plus forte dans les secteurs les moins exposés à la précarité

Le taux de syndicalisation est en général corrélé au niveau de revenu. De Alcantara e Silva (2017), analysant la syndicalisation des seuls salariés formels en 2015, relève que 48,1 % des travailleurs dont la rémunération est supérieure à dix fois le salaire minimum sont syndiqués, contre 38,6 % pour ceux qui gagnent entre trois et cinq fois le salaire minimum, 23,8 % pour ceux qui gagnent entre une et deux fois le salaire minimum, et seulement 15,7 % pour ceux qui ne gagnent qu'un salaire minimum. Une même tendance s'observe selon le niveau d'études : « Dans la première moitié de la décennie 2000, le taux de syndicalisation des travailleurs ayant été scolarisés 15 ans ou plus a été en moyenne de 39,6 %, contre 27 % pour ceux ayant été scolarisés entre 11 et 14 ans, et 22,5 % pour ceux ayant passé moins de 10 ans à l'école » (de Alcantara e Silva, 2017:21).

Tous les indicateurs montrent sans surprise que la syndicalisation est plus forte dans les secteurs les moins exposés à la précarité. Mais quels sont les facteurs pouvant expliquer cette syndicalisation, sachant que dans le système de

9. Dans le cas des camelots, les actions visent essentiellement à contester les procédures d'inspection des marchandises et d'enlèvement du commerce ambulants des espaces publics. Dans le cas des conducteurs de « vans » et des coursiers à moto, les revendications concernent l'autorisation de prestation de services de transport, la réglementation du véhicule, les équipements et règles de sécurité, les couloirs exclusifs pour le transport de voyageurs, les conditions spécifiques de financement pour l'acquisition de motos et cars, entre autres.

relations professionnelles brésiliennes, le travailleur bénéficie des résultats de la négociation collective, qu'il soit adhérent à un syndicat ou pas ? On peut considérer que l'adhésion est motivée par l'accès aux services offerts par les syndicats plutôt que par une affinité politique et idéologique avec eux, ou par une motivation militante. Pourtant, la principale raison de la syndicalisation telle qu'elle ressort de l'enquête de la Pnad 2015 réside dans la perception positive de l'institution syndicale par les personnes interrogées : 50 % d'entre elles considèrent que le syndicat est une institution de protection des intérêts des travailleurs. 26,9 % des personnes ont adhéré à un syndicat, pensant que l'adhésion était obligatoire, et 20,2 % l'ont fait pour bénéficier des services proposés par les syndicats ¹⁰ (IBGE, 2017:55). Si ces données relativisent l'importance des services en tant que facteur d'affiliation syndicale, elles confirment la fragilité du militantisme, puisque seuls 18,2 % des adhérents participent aux activités du syndicat (assemblées, manifestations, formations, débats, commémorations, activités sportives et de loisir). Enfin, 38,2 % des interviewés déclarent ne pas être syndiqués par méconnaissance du syndicat ou parce qu'ils ne savent pas comment y adhérer (IBGE, 2017:62), ce qui suggère qu'une grande partie des syndicats dans le pays n'ont pas de relation étroite avec leur base ou ne sont que de simples institutions bureaucratiques sans représentativité, un

sentiment accentué parmi les catégories les plus précaires.

La fragilité du syndicalisme dans les secteurs précaires

Si l'on admet que le travail précaire reste assez concentré dans le secteur du commerce et des services, il est intéressant d'observer quelles sont les centrales syndicales qui y sont les plus actives : selon des données de 2014 du ministère du Travail et de l'Emploi, la représentation de ces travailleurs était répartie par ordre décroissant entre l'UGT, la CUT, la CSB, la NCST et FS (Rodrigues *et al.*, 2016:55). À l'exception de la CUT, qui a une longue tradition de lutte syndicale et est particulièrement active auprès des travailleurs du secteur bancaire ¹¹, les autres centrales ont un profil plus modéré et pragmatique. Si l'on prend pour exemple le syndicat des travailleurs du commerce, Trópia (2014:10) affirme qu'il était, en 2009, affilié aux centrales syndicales de profil plus réformiste et « d'arrière-garde » : l'UGT et Force syndicale (dont est originaire une partie de l'UGT). Le Syndicat des travailleurs du commerce de São Paulo, le plus important du pays, est affilié à l'UGT.

Dispersion ou unification syndicale : le dilemme de la représentation des travailleurs sous-traités

Les syndicats qui comptent le plus grand nombre de travailleurs en sous-traitance sont affiliés aux centrales

10. Parmi les services offerts, on trouve une assistance médicale et dentaire, des conseils juridiques, des colonies de vacances, des promotions sur des cours de langues et d'informatique, etc. Sur le nombre total de syndiqués, seuls 21 % disent utiliser les services du syndicat, en particulier les services médicaux et juridiques (IBGE, 2017:55).

11. Ce qui place la CUT au deuxième rang des adhérents du secteur du commerce et des services, un secteur assez hétérogène, qui comprend aussi bien les travailleurs du secteur bancaire, dont la négociation collective est articulée au niveau national, que des catégories moins organisées et plus fragmentées.

suivantes : le Syndicat des employés des entreprises de prestation de services à tiers, placement et administration de main-d'œuvre, travail temporaire, lecture de compteurs et livraison d'avis de São Paulo (Sindeepres) est affilié à la CSB ; le Syndicat des entreprises de nettoyage et d'entretien de la ville de São Paulo (Siemaco) est affilié à l'UGT ; le Syndicat des travailleurs en télémarketing (Sinratel) est affilié à l'UGT. D'autres syndicats qui représentent des travailleurs précaires sont aussi affiliés à ces centrales, comme le Sindimoto-SP affilié à l'UGT et le Syndicat des Routiers – SP affilié à la NCST.

Ces centrales syndicales ont trouvé dans les secteurs les plus précaires, en particulier chez les « sous-traités », un nouveau filon pour augmenter leur nombre d'adhérents. Ce qui a conduit à la situation paradoxale suivante : comme de nombreux syndicats n'existent qu'en raison de l'externalisation, certains d'entre eux soutiennent cette forme d'embauche et s'opposent à l'unification entre syndicats représentant les travailleurs « sous-traités » et syndicats représentant les travailleurs de l'entreprise donneuse d'ordres. Cette situation est dans une large mesure due aux caractéristiques de la structure syndicale brésilienne qui favorise la dispersion organisationnelle et le manque d'unité¹². Les avantages que l'externalisation offre aux dirigeants syndicaux découragent l'adoption de stratégies plus fructueuses « de syndicalisation des non-syndiqués » (Heery, Adler, 2004), telles que les fusions de syndicats, l'organisation de réseaux de solidarité ou de campagnes d'adhésion fondées sur des tactiques non conventionnelles et disruptives, comme certaines formes

d'action directe (occupation des locaux), ou autres campagnes contre les marques des grandes entreprises. Ainsi, le plus grand syndicat de travailleurs sous-traités, Sindeepres, s'oppose aux propositions de réglementation de l'externalisation qui voudraient que lorsque la société prestataire et la société donneuse d'ordres appartiennent au même secteur, les salariés de la société sous-traitante soient représentés par le syndicat représentant les travailleurs de l'entreprise donneuse d'ordres. Cette proposition d'unification des statuts améliorerait les conditions de travail des « sous-traités », dont les conventions collectives se sont dégradées par rapport à celles des salariés des donneurs d'ordre (DIEESE/CUT, 2014). Mais au lieu de défendre l'unification organisationnelle, les dirigeants syndicaux de Force syndicale et de l'UGT ont manifesté leur soutien à un projet de loi élargissant les possibilités d'externalisation – finalement approuvé en 2017. Dans le cas de l'UGT, les divergences entre la position des dirigeants syndicaux de travailleurs sous-traités et les autres sont devenues évidentes (Lemos, 2014 ; Galvão, Marcelino, 2017).

Une fragmentation favorisée par le système de relations professionnelles

En général, les syndicats qui représentent les travailleurs « sous-traités » sont plus conciliants lors des négociations, ce qui parfois amène les travailleurs à recourir au syndicat de l'entreprise donneuse d'ordres pour les soutenir, même s'ils ne peuvent le faire légalement¹³. Cette interdiction renforce la résistance patronale à négocier les conditions de travail des « sous-traités » avec les syndicats

12. Au lieu d'un processus de fusion, on constate une fragmentation : le nombre de syndicats enregistrés auprès du ministère du Travail est passé de 7 612 en 1991 à 11 454 en 2017.

13. Voir par exemple <https://goo.gl/yVTJNZ>, consulté le 18 février 2016.

des entreprises donneuses d'ordres, qui sont généralement plus offensifs. Mais ce sont parfois les syndicats eux-mêmes qui y sont réticents. Par exemple, le personnel technico-administratif de l'Université de Campinas, l'Unicamp, employé en sous-traitance, n'est pas représenté par le syndicat des employés de l'université, mais par un syndicat d'employés d'entreprises de conseil, d'expertise et de recherche affilié à Force syndicale. Ce syndicat n'est pas connu des techniciens et il ne soutient pas leurs demandes vis-à-vis de l'université. Ils ont donc essayé de se faire représenter par le syndicat des employés de l'université mais celui-ci, qui était affilié à un moment donné à la CTB, était très respectueux de la loi syndicale et n'a pas fait de réels efforts pour intégrer les travailleurs appartenant officiellement à un autre syndicat. En ce sens, « la structure syndicale corporatiste de l'État a joué un rôle démobilisateur ou modérateur dans la lutte des travailleurs » (Marcelino, Boito, 2011:342).

Par ailleurs, on peut identifier des syndicats qui cherchent à mettre en place des politiques d'inclusion des travailleurs sous-traités, mais s'opposent systématiquement à l'existence d'autres syndicats officiels. Par exemple, la Confédération nationale des travailleurs du secteur financier (Contraf), affiliée à la CUT, cherchait à organiser les travailleurs des services de télémarketing et à négocier leurs conditions de travail avec les banques. Il s'agissait en fait d'une stratégie visant à politiser les travailleurs du télémarketing, la Contraf ne pouvant les représenter légalement puisque les employés du secteur bancaire et les téléopérateurs sont deux catégories professionnelles distinctes au regard de la législation syndicale brésilienne (Malerba, 2011).

Une autre expérience intéressante concerne les relations entre le Syndicat

des travailleurs du pétrole de Replan (Petrobrás), Sindipetro, et le Syndicat des travailleurs du bâtiment, qui représente les travailleurs sous-traités de la construction et de la maintenance de la raffinerie de Paulínia. Tous deux sont affiliés à la CUT et entreprennent des luttes conjointes pour obtenir l'égalisation des conditions de travail et de rémunération, mais l'existence de ces deux catégories professionnelles distinctes empêche une unification plus cohérente, car les travailleurs sous-traités ne se considèrent pas comme des travailleurs du secteur pétrolier et réciproquement (Marcelino, Boito, 2011).

Des formes d'action diverses selon les secteurs, souvent sans les syndicats

La lutte contre les bas salaires et pour l'amélioration des conditions de travail est un objectif important des syndicats qui représentent les travailleurs les plus précaires. En 2014, la rémunération moyenne des travailleurs du commerce était de 1 549 réaux (400 euros) par mois et celle de la construction de 1 508 réaux (390 euros), donc en-dessous de la moyenne nationale (1 718 réaux, soit 744 euros) tandis que dans le secteur de l'éducation, de la santé et des services sociaux, le salaire moyen atteignait 2 166 réaux (soit 560 euros, DIEESE, 2015). La rotation de la main-d'œuvre, qui est une des caractéristiques du marché du travail brésilien (DIEESE, 2014:12-13), est aussi plus élevée dans des secteurs comme le bâtiment (87,4 %), l'agriculture (65,9 %), le commerce (41,4 %), et même l'administration publique (40,7 %) que dans l'industrie de transformation (35,5 %).

Dans le commerce, l'un des secteurs ayant le plus grand nombre de travailleurs précaires et le moins de syndiqués, la lutte ne prend pas principalement la forme de grèves, mais plutôt de recours

après des tribunaux pour exiger des employeurs qu'ils se conforment aux règles juridiques et contractuelles en vigueur ¹⁴. Entre 2011 et 2016, le DIEESE n'a enregistré que 29 grèves dans le secteur du commerce. Jusqu'en 2009, les grèves y étaient surtout organisées pour protester contre les bas salaires (Trópia, 2014). Mais ensuite, la lutte contre les mauvaises conditions de travail, les heures supplémentaires, la pression excessive pour atteindre des objectifs de ventes ont aussi entraîné des mobilisations, à l'exemple d'une grève « inédite » d'un centre de distribution de produits électroniques du Minas Gerais. Organisée par les travailleurs et soutenue par le syndicat affilié à la CUT, la grève a été suivie par 90 % des travailleurs et a duré deux jours. Les demandes n'ont toutefois pas été acceptées en totalité : les travailleurs ont obtenu de petites victoires sur le plan économique, et cela a constitué pour eux un important apprentissage politique (Trópia, 2015:22-23).

Si les grèves ont surtout lieu dans des secteurs à forte tradition syndicale, comme la métallurgie (1 100 grèves), elles se sont particulièrement développées durant cette période dans des secteurs comme le bâtiment (350 grèves), le transport (597 grèves) et le nettoyage (268 grèves). Il faut noter cependant que ce sont plutôt les grèves défensives (maintien des conditions en vigueur et actions contre le non-respect des droits) que celles réclamant l'inclusion de nouveaux droits selon la classification du DIEESE qui prévalent. D'après le système

d'accompagnement des grèves du DIEESE, les deux principaux motifs de grèves dans le secteur du nettoyage entre 2011 et 2016 sont le retard dans le paiement des salaires et le montant de l'indemnité de repas ou de la prime de panier. Dans les secteurs des transports et du bâtiment, ce sont l'indemnité de repas et le réajustement salarial.

Il est important de souligner que dans ces trois secteurs, une partie significative des grèves a été conduite hors syndicats, ce qui traduit le mécontentement des travailleurs face à l'orientation politique de leurs directions syndicales.

Des ouvriers du bâtiment des usines hydroélectriques de Belo Monte, Jirau et Santo Antonio ont été à l'origine de neuf grèves entre 2009 et 2013 pour demander une augmentation des salaires et dénoncer leurs mauvaises conditions de travail (le confinement géographique dans des régions isolées, l'insalubrité des dortoirs, la mauvaise qualité des repas et les cadences de travail). Parmi les neuf grèves, six ont été conduites hors des syndicats affiliés à Force syndicale et la CUT, dans certains cas avec le soutien de militants de la CSP-Conlutas. Et lors de trois de ces grèves « sauvages », des dortoirs ou installations des chantiers ont été endommagés. Les grèves ont été victorieuses dans le domaine économique, mais une partie des travailleurs a été renvoyée à cause de sa participation aux grèves (Campos, 2016) ¹⁵.

Le résultat obtenu par les agents du service de propreté urbaine de Rio de Janeiro a été différent au niveau

14. Dans le cas des travailleurs de Walmart, par exemple, le non-respect des normes légales et contractuelles en matière de durée maximale de la journée de travail, de jours de congés, de pauses, tout comme les pratiques de harcèlement moral entraînent des recours en justice (Lemos, 2015).

15. L'argument de Vêras (2014) est différent. En n'analysant que la grève de Santo Antonio et Jirau de 2011, il conclut que cet événement a redynamisé le syndicalisme local, dans la mesure où le syndicat a mené la négociation après le déclenchement du mouvement gréviste par la base. Cette grève a aussi eu des répercussions sur le plan national, en amenant les centrales syndicales à participer à des négociations tripartites pour la promotion d'un « accord national pour améliorer les conditions de travail dans l'industrie du bâtiment ».

organisationnel. Comme à São Paulo, le syndicat de nettoyage de Rio de Janeiro, affilié à l'UGT, était opposé à la grève déclenchée par la base en 2014, en plein Carnaval. Après huit jours de grève, ces travailleurs ont obtenu 37 % d'augmentation de salaire, 66 % d'augmentation des indemnités de repas et 40 % de prime pour insalubrité (Triani, 2017:6). Malgré cette victoire, 400 grévistes ont été licenciés. En 2015, ils ont créé un mouvement appelé Cercle orange (en référence à la couleur de leur vêtement de travail) afin de lutter pour la réintégration des travailleurs licenciés et maintenir leur organisation en parallèle du syndicat ¹⁶.

Le non-respect des lois et accords négociés avec les entreprises suscite des manifestations dans des secteurs comme les centres d'appel, que Braga (2014) considère comme l'archétype d'un précaire politiquement actif. Même si le DIEESE n'enregistre que 13 grèves dans ce secteur entre 2011 et 2016, « l'insatisfaction diffuse » de cette force de travail jeune et scolarisée, en majorité féminine, soumise à des taux élevés de rotation de la main-d'œuvre et à de fortes pressions au travail, les amène à exercer une « pression inorganique » sur les syndicats pour lutter contre leurs conditions précaires de travail (Braga, 2014). Ils organisent donc des campagnes contre la discrimination raciale et de genre, dénoncent le harcèlement moral et sexuel, s'insurgent contre la forte pression patronale. Cependant, il ne faut pas négliger le fait que les syndicats qui organisent ces travailleurs, même s'ils répondent aux exigences de leur base, sont affiliés à Force syndicale (Sintetel) et à l'UGT (Sinratel), deux centrales qui se caractérisent par une

attitude pragmatique et conciliante vis-à-vis des employeurs. Leur conception du syndicalisme ainsi que leur faible investissement dans la formation politique des adhérents et militants nous amènent à questionner les analyses qui les voient comme un laboratoire de la revitalisation syndicale et un syndicalisme de mouvement social (Flores *et al.*, 2011).

Le non-respect des droits déclenche aussi des mobilisations de syndicats qui représentent des travailleurs non salariés. Le Sindimoto, par exemple, a organisé au mois d'août 2017 une manifestation contre la plateforme de livraison en ligne Loggi, qui a réduit le prix de la course de ses livreurs. Le syndicat vise à faire requalifier ces travailleurs, embauchés par l'entreprise en tant qu'indépendants, comme des salariés à part entière, de manière à pouvoir conclure un accord collectif en leur faveur. Mais à l'instar des centres d'appel, le syndicat ne s'occupe pas de la formation politique de sa base, ne mène pas d'actions unifiées avec d'autres catégories de travailleurs et ne cherche pas à fusionner avec d'autres syndicats. Sa stratégie principale est économique-corporative et ne tend pas à la construction de réseaux de solidarité avec d'autres organisations et mouvements sociaux.

Conclusion

Dans cet article, on montre les limites des formes d'action du syndicalisme brésilien vis-à-vis des travailleurs précaires. En effet, si les organisations de travailleurs précaires sont capables de

16. Les travailleurs des sites pétrochimiques de l'État de Rio de Janeiro (Comperj), dont le syndicat est affilié à la CUT et des conducteurs de bus de plusieurs capitales du pays ont organisé eux aussi des grèves contre la direction de leurs syndicats (notamment à São Paulo, Rio de Janeiro et Porto Alegre, dirigés respectivement par l'UGT, la NCST et Force syndicale) (Badaró Mattos, 2016).

mener des mobilisations, elles ne sont pas l'avant-garde du syndicalisme.

Dans les secteurs précaires, des syndicats sont certes présents, mais ils sont peu représentatifs et politiquement fragiles. Certains défendent la « modernisation des lois du travail », tout en acceptant concrètement la flexibilisation des droits, même s'ils s'y opposent dans le discours. Une attitude de concession prévaut lors des négociations collectives ainsi qu'une perspective corporatiste qui ne favorise pas l'unité des luttes.

Par ailleurs, le système de relations professionnelles pousse les structures syndicales à la fragmentation et à la dépolitisation davantage qu'à la fusion, vu que les syndicats n'ont pas besoin de compter sur leurs propres forces pour exister. D'une manière générale, et cela ne s'applique pas seulement aux secteurs les plus précaires, le syndicalisme n'a pas cherché tout au long des gouvernements du Parti des travailleurs à former politiquement sa base et ses militants pour défendre ses positions et soutenir ses revendications. Ce conformisme a réduit sa capacité à affronter les mesures d'austérité et la remise en cause des droits des travailleurs, dont la réforme du marché du travail en 2017 est l'expression.

Une petite frange du syndicalisme rassemblée autour de la CSP-Conlutas a toutefois cherché à dépasser les limites de l'organisation syndicale et à favoriser des expériences d'articulation avec d'autres mouvements sociaux, mais sans parvenir à essaimer. Cependant, à la suite de la crise économique et politique qui s'est intensifiée depuis 2015, on assiste à davantage d'actions conjointes entre les syndicats de centre-gauche et les mouvements populaires. En effet, la CUT, la CTB et Intersindical ont constitué, à côté du mouvement des « sans-terre » et des « sans-logis », deux larges fronts

d'opposition à la destitution de la présidente Dilma Rousseff : le « Front Brésil populaire » et « Peuple sans peur ». Ils militent pour la démocratie, organisent des manifestations contre l'élargissement de l'externalisation de la main-d'œuvre et les réformes du gouvernement Temer (Galvão, Marcelino, 2017). En 2017, toutes les centrales, même celles qui ont soutenu l'*impeachment* de Dilma et qui sont favorables à la modération des demandes, ont appelé à des journées de grève contre les réformes de la loi sur le travail et la sécurité sociale. Pour autant, parmi les 11 454 syndicats de travailleurs officiellement enregistrés, rares sont ceux qui s'engagent effectivement dans ces luttes. Il ne semble pas que ces manifestations soient conçues dans le cadre d'une stratégie durable de revitalisation, mais pour réagir à une situation d'urgence. Mais, comme nous l'avons souligné au fil de l'article, les difficultés de la revitalisation ne tiennent pas qu'à des raisons conjoncturelles : la fragmentation, favorisée par le système de relations professionnelles, constitue, à notre avis, l'un des obstacles majeurs au renouveau syndical au Brésil.

Sources :

Abilio L. (2017), « Uberização do trabalho: subsunção real da viração », *Blog da Boitempo*, 22 de fevereiro, <https://goo.gl/sGp7uB>.

Amorim E. (2012), « Particularidades dos movimentos de desempregados no Brasil, na França e na Argentina », in Boito Jr. A., Galvão A. (ed.), *Política e classes sociais no Brasil dos anos 2000*, São Paulo, Alameda, p. 323-368.

Badaró Mattos M. (2016), « Novas formas de protesto social e velhos caminhos de luta da classe trabalhadora: encontros e desencontros. Um estudo a partir do caso brasileiro no período recente », *III International Conference Strikes and Social Conflicts: Combined Historical Approaches to Conflict, Proceedings*, Barcelona, CEFID-UAB, p. 1140-1152, https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/158364/RZZJ80UBadaro_Marcelo.pdf.

Boito Jr. A., Marcelino P. (2010), « O sindicalismo deixou a crise para trás? Um novo ciclo de greves na década de 2000 », *Caderno CRH*, vol. 23, n° 59, p. 323-338, <https://doi.org/10.1590/S0103-49792010000200008>.

Braga R. (2014), « Precariado e sindicalismo no Brasil contemporâneo: Um olhar a partir da indústria do call center », *Revista Crítica de Ciências Sociais*, n° 103, p. 25-52, <http://journals.openedition.org/rccs/5532>.

Campos C. (2016), *Conflitos trabalhistas nas obras do PAC: o caso das Usinas Hidrelétricas de Jirau, Santo Antônio e Belo Monte*, Dissertação de mestrado em Ciência Política, Campinas, <https://www.ifch.unicamp.br/ifch/conflitos-trabalhistas-obras-pac-caso-usinas-hidreletricas-jirau-santo-antonio-belo-monte>.

Coletti C. (2002), « Ascensão e refluxo do MST e da luta pela terra na década neoliberal », *Idéias*, vol. 1, n° 9, p. 49-104.

Collovald A., Mathieu L. (2009), « Mobilisations improbables et apprentissage d'un répertoire syndical », *Politix*, n° 86, p. 119-143, <https://doi.org/10.3917/pox.086.0119>.

de Alcantara e Silva P.H. (2017), *Os determinantes da filiação sindical dos empregados formais no Brasil (2003-2013)*, Texto qualificação dissertação mestrado, Unicamp, mimeo.

de Alcantara e Silva P.H., Krein J.D. (2015), « Comportamento da taxa de sindicalização nos governos do PT (2003-2013) », XIV Encontro Nacional da ABET, Campinas, <http://abet2015.com.br/wp-content/uploads/2015/09/Pedro-Henrique-de-Alcantara.pdf>.

DIEESE (2014), *Rotatividade e Políticas Públicas para o Mercado de Trabalho*, São Paulo, <https://www.dieese.org.br/livro/2014/livroRotatividade.pdf>.

DIEESE (2015), *Anuário do Sistema Público de Emprego, Trabalho e Renda 2015*, São Paulo, <https://www.dieese.org.br/anuario/2015/sistPubLivreto1MercadoDeTrabalho.html>.

DIEESE/CUT (2014), *Dossiê Terceirização e Desenvolvimento, uma conta que não fecha*, São Paulo, <https://cut.org.br/system/uploads/ck/files/Dossie-Terceirizacao-e-Desenvolvimento.pdf>.

Fantasia R., Voss K. (2003), *Des syndicats domestiqués : répression patronale et résistance syndicale aux États-Unis*, Paris, Raisons d'Agir.

Flores D., Silva F., Vaneti V.C., Braga R. (2011), « Social Movement Unionism and Neo-

liberalism in São Paulo, Brazil: Shifting Logics of Collective Action in Telemarketing Labor Unions », *Societies Without Borders*, vol. 6, n° 1, p. 73-101, https://societieswithoutborders.files.wordpress.com/2011/06/flores-et-al-6_1-2011-final.pdf.

Galvão A. (2014), « Brésil : entre modération et radicalisme syndical », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 146, juin, p. 49-63, <https://goo.gl/pejuBf>.

Galvão A., Marcelino P. (2017), « O sindicalismo brasileiro diante do golpe », Presented at the XV Encontro Nacional da ABET, Rio de Janeiro.

Heery E., Adler L. (2004), « Organizing the Unorganized », in Frege C., Kelly J. (eds.), *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford, Oxford University Press, p. 45-69. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199270149.001.0001>

IBGE (2017), *Aspectos das Relações de Trabalho e Sindicalização*, Rio de Janeiro.

Krein J.D. (2013), *As relações de trabalho na era do neoliberalismo no Brasil*, São Paulo, LTr.

Krein J.D., Dias H. (2017), « Os caminhos do sindicalismo nos anos 2000 », *Revista Ciências Do Trabalho*, n° 8, p. 1-17, <https://rct.dieese.org.br/index.php/rct/article/view/141>.

Lemos P.R. (2014), *Entre o mercado e a sociedade: o sindicalismo da União Geral dos Trabalhadores (UGT)*, Dissertação (mestrado) em Ciência Política, Universidade Estadual de Campinas.

Lemos P.R. (2015), « Trabalhadores do Walmart e ação sindical no Brasil », Presented at the XXX Congresso Associação Latino Americana de Sociologia, Costa Rica.

Malerba P. (2011), *As transformações do setor financeiro no Brasil = os trabalhadores e a fragmentação da representação sindical*, Dissertação (mestrado) em Ciência Política, Universidade Estadual de Campinas.

Marcelino P., Boito A.J. (2011), « Novo operariado, velhos desafios: o sindicalismo dos trabalhadores terceirizados », *Estudos de Sociologia*, vol. 16, n° 31, p. 341-362, <http://seer.fclar.unesp.br/estudos/article/view/4510>.

Moody K. (1997), « Towards an International Social Movement Unionism », *New Left Review*, n° 225, p. 52-72.

- Moraes R.C., Coletti C. (2006), « Un autre monde est-il possible ? Le Mouvement des sans-terre au Brésil », *Critique internationale*, vol. 31, n° 2, p. 161-175, <https://doi.org/10.3917/crii.031.0161>.
- Oliveira N., Hirata F. (2012), « Os movimentos dos sem-teto de São Paulo no contexto neoliberal », in Boito Jr A., Galvão A. (eds.), *Política e classes sociais no Brasil dos anos 2000*, São Paulo, Alameda, p. 263-288.
- Ramalho J.R., Rodrigues I.J. (2014), « Novas configurações do sindicalismo no Brasil? Uma análise a partir do perfil dos trabalhadores sindicalizados », *Revista de Sociologia da UFSCar*, vol. 4, n° 2, p.381-403, <http://www.contemporanea.ufscar.br/index.php/contemporanea/article/view/239>.
- Rodrigues I.J., Ladosky M.H., Bicev J.T. (2016), « Sindicalização e representatividade das centrais sindicais no Brasil », *Trabajo y Sociedad*, n° 27, p. 43-62, <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=387346190004>.
- Triani V. (2017), « Garis em movimento: a greve de 2014 e o Círculo Laranja », XV Encontro Nacional da ABET, Rio de Janeiro.
- Trópia P. (2014), « Resistências e mobilizações dos trabalhadores no comércio no Brasil », XII Congresso Internacional da Associação de Estudos Brasileiros (BRASA), Londres, <https://goo.gl/ausKwe>.
- Trópia P. (2015), « “Antes que fechem as lojas... é necessário ocupá-las”: sindicalismo e formas de resistência no setor do comércio no capitalismo contemporâneo », Trabalho apresentado n° 39, Encontro Anual da Anpocs, Caxambu, <https://goo.gl/5yLJVx>
- Turner L., Hurd R.W. (2001), « Building Social Movement Unionism », in Turner L., Katz H.C., Hurd R.W. (eds.), *Rekindling the Movement: Labor's Quest for Relevance in the Twenty-first Century*, Ithaca, Cornell University Press, p. 9-26, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1315&context=articles>.
- Véras R. (2014), « Brasil em obras, peões em luta, sindicatos surpreendidos », *Revista Crítica de Ciências Sociais*, n° 103, p.111-136, <http://journals.openedition.org/rccs/5559>.
- Voss K. (2010), « Dilemmes démocratiques : démocratie syndicale et renouveau syndical », *La Revue de l'IRES*, n° 65, p. 87-107, <https://goo.gl/gPF5oD>.
- Waterman P. (1993), « Social-movement Unionism: A New Union Model for a New World Order? » *Fernand Braudel Center, Research Foundation of the State University of New York*, vol. 16, n° 3, p.245-278, https://www.jstor.org/stable/40241259?seq=1#page_scan_tab_contents.

Espagne

Les syndicats face à la crise : revitalisation ou retour à la concertation ?

*Catherine VINCENT**

Traditionnellement appuyées sur des institutions soutenues par l'État et des modes d'action privilégiant la concertation avec le politique, les deux principales organisations syndicales espagnoles, la Confederación sindical de comisiones obreras (les CCOO, Confédération syndicale de commissions ouvrières) et l'Union générale des travailleurs (UGT) se sont retrouvées démunies face aux effets sociaux particulièrement importants de la crise économique de 2008 et la forte austérité imposée après 2010 par la crise des dettes souveraines. L'hégémonie et le rôle des deux grands syndicats sont alors remis en question à la fois par une affiliation en baisse, une influence sur les politiques publiques ébranlée et une capacité de négociation avec le patronat plus limitée. Si le modèle d'action syndicale fondé sur la concertation sociale a eu notamment pour avantage de pallier le bas niveau de syndicalisation et la faiblesse organisationnelle des organisations syndicales espagnoles en leur conférant une légitimité institutionnelle, le nouveau contexte – crise économique, politiques de dérégulation du marché du travail et mutations du travail – les a

obligées à réinterroger leur place dans la société et leur rôle dans la représentation des travailleurs. Pour autant, le débat ne s'est pas organisé, comme dans d'autres pays européens, autour de la transposition de pratiques de revitalisation syndicale tournées vers l'adhésion mais plutôt d'un retour vers une dynamique de mobilisation sociale. Il ne s'est pas agi d'un changement des instruments d'action des syndicats (représentation dans l'entreprise, négociation collective) mais du renouvellement de leurs champs et de leurs modalités afin de mieux intégrer les travailleurs les plus vulnérables.

L'émergence en 2011 du mouvement dit des Indignados (ou 15M), suivi par des mobilisations sociales exprimant le rejet des politiques d'austérité et le mécontentement face au clientélisme des élus locaux et à la corruption ont révélé la crise de confiance des citoyens par rapport à la représentation des organisations politiques mais aussi syndicales, ces dernières étant elles aussi impliquées dans une série de scandales. Si ces nouveaux mouvements sociaux ont trouvé un débouché politique, dans Podemos notamment, dans le champ social, les

* Chercheure à l'Ires.

nombreuses mobilisations citoyennes n'ont pas abouti au développement de nouveaux syndicats. Dans le même temps, les CCOO et l'UGT, qui ont soutenu et participé à ces mobilisations, ont tenté d'adapter leur stratégie aux mutations du monde du travail. Récemment, en marge des syndicats, des collectifs expérimentent de nouvelles formes d'action des travailleurs précarisés.

Le syndicalisme espagnol fragilisé par la crise

Le paysage syndical espagnol est marqué depuis la transition démocratique par un taux de syndicalisation bas par rapport au reste de l'Europe. Après une décroissance légère mais régulière tout au long des années 1980, atteignant en 1986 son niveau le plus bas (12 %), le taux de syndicalisation a nettement augmenté dans les années 1990, dépassant 20 % : durant cette décennie, le nombre

de syndiqués a doublé. Depuis, le taux de syndicalisation est stable, oscillant autour de 16-17 %. Les secteurs les plus syndiqués sont ceux de l'énergie (plus de 40 % en 2010), des services publics (autour de 30 %), des services financiers et d'assurance (également autour de 30 %), un peu moins les industries manufacturières (22 %) (Jordana, 1996 ; Köhler, Calleja Jiménez, 2017).

Un syndicalisme « d'électeurs » ?

Comme en France, la participation et les résultats des élections professionnelles sont un autre indicateur que le nombre d'adhérents pour évaluer le degré d'acceptation du fait syndical dans l'entreprise et la représentativité de chaque organisation. Cette représentativité est, depuis 1982, fondée sur les résultats des élections des représentants du personnel dans l'entreprise¹, couramment appelées élections syndicales. La participation élevée démontre l'attachement

Tableau 1. Résultats des élections syndicales en Espagne (1980-2015)

En % de délégués

Année	CCOO	UGT	Autres	ELA-STV*	LAB*	CIG*
1980	30,9	29,3	20,6	25,6	4,7	17,4
1982	33,4	36,7	13,3	30,2	5,9	18,9
1986	34,3	40,2	13,8	34,9	10,7	21,2
1990	37,6	43,1	12,7	37,8	13,1	23,4
1995	37,7	35,5	20,6	39,7	15,4	26,0
1999	37,6	37,2	19,1	40,5	15,2	26,2
2003	37,7	36,8	18,2	41,0	15,2	26,2
2007	39,1	37,2	17,4	40,2	16,0	28,6
2011	38,4	36,3	19,2	39,8	17,2	26,4
2015	36,2	33,3	26,1	40,6	18,9	nd

* Pour les trois organisations syndicales régionales, Eusko Langileen Alkartasuna-Solidarité des travailleurs basques (ELA-STV), Langile Abertzaleen Batzordeak (LAB, commissions ouvrières nationalistes), Confédération intersyndicale galicienne (CIG), il s'agit du pourcentage de délégués sur leurs territoires respectifs.

Source : Informe d'elecciones sindicales, CCOO.

1. Les délégués du personnel sont élus seulement dans les entreprises de six à 49 salariés (dans les entreprises de six à dix salariés, les élections n'ont lieu qu'à la demande de la majorité des salariés). Les comités d'entreprise sont élus dans les entreprises de plus de 50 salariés. La durée des mandats est de quatre ans.

des travailleurs espagnols à l'existence d'instances de représentation distinctes des syndicats mais aussi la confiance accordée par les électeurs aux organisations syndicales ainsi que leur souhait de valoriser cette forme de représentation. En effet, depuis les premières élections de 1985, le nombre de délégués élus sur des listes non syndicales a régulièrement baissé pour atteindre au début des années 1990 un niveau tel que cette forme de représentation n'est plus un phénomène significatif. Cette préférence pour les organisations syndicales est en fait une forte préférence pour l'UGT et les CCOO : depuis qu'elles existent, les élections syndicales ont toujours confirmé leur position dominante avec entre 70 et 80 % des représentants même si, en 2015, elles ont perdu du terrain au profit d'organisations minoritaires ou régionales.

À l'opposé d'un syndicalisme d'adhérents, le syndicalisme espagnol a pu être caractérisé de « syndicalisme d'électeurs » (Martínez Lucio, 1998 ; Martín Valverde, 1991), dans lequel la légitimité des organisations syndicales à représenter les salariés est fondée sur le soutien de ces derniers à l'occasion des élections, sur la représentativité électorale. La représentation sur le lieu de travail constitue alors l'outil de base pour le développement de l'action syndicale. Récemment, certains auteurs sont allés plus loin en présentant les élections syndicales comme jouant un rôle équivalent à celui des campagnes d'accréditation/reconnaissance menées par les syndicats nord-américains ou anglais (Martínez Lucio, 2017). Cette équivalence fonctionne à deux niveaux. Dans les entreprises où elles sont présentes, les organisations syndicales s'appuient sur leurs

représentants élus pour convaincre les salariés non syndiqués de voter pour elles mais aussi de les rejoindre. Par ailleurs, de véritables campagnes sont organisées à l'occasion de ces élections, conduites en particulier dans les secteurs industriels par les permanents syndicaux locaux ou régionaux, afin d'obliger les employeurs récalcitrants à mettre en place des élections. Ces campagnes peuvent être une occasion pour les syndicats d'entrer en contact avec des salariés travaillant dans des entreprises non syndiquées. La représentation obtenue alors est cependant souvent fragile et exige un investissement important des structures syndicales extérieures pour assurer son maintien. Pour faire de l'audience, il faut pouvoir s'appuyer sur de la présence ², c'est-à-dire sur des militants et c'est pourquoi les campagnes syndicales aboutissent surtout à renforcer les équipes représentatives déjà bien implantées.

En fondant principalement leur capacité de représentation sur la représentativité électorale, les deux principales organisations syndicales ont privilégié une structure et une organisation construite autour des lieux de travail où une représentation du personnel existe ; elle est donc centrée sur le cœur des salariés stables des grandes entreprises. Du fait du tissu économique espagnol, principalement composé de très petites entreprises, et de la dualisation du marché du travail qui génère un volant important de travailleurs précaires, la présence des syndicats dans les entreprises est fortement discontinuée.

Un modèle de concertation sociale en voie d'épuisement ?

Les élections syndicales servent à instituer la représentativité des syndicats

2. Pour paraphraser Köhler et Martin (2010:487) : « ... *more audience than presence* ».

pour la négociation collective sectorielle, régionale et nationale. Les CCOO et l'UGT sont les deux seules organisations qui, dépassant le seuil de représentativité requis, peuvent négocier au niveau national interprofessionnel³. À côté, d'autres confédérations non représentatives se maintiennent dans les grandes entreprises : l'Union syndicale ouvrière (USO, réformiste) ou la Confédération générale du travail (CGT, anarcho-syndicaliste). Dans certains secteurs, on trouve des syndicats autonomes dont l'indépendance par rapport au patronat fait parfois débat, comme dans le secteur du commerce. Les élections sont donc la base de la participation des organisations syndicales à la négociation mais aussi de la légitimité des CCOO et de l'UGT dans la concertation avec l'État.

Ces dernières ont fait le choix, depuis les années 1980, d'une stratégie de concertation centralisée et globale avec l'État plutôt que d'une confrontation dans l'entreprise où elles sont en position de faiblesse. La politique contractuelle a certes connu des moments difficiles, comme au début des années 1990 ou 2000 mais, sur le long terme, la vitalité du dialogue social tripartite apparaît comme une donnée essentielle du modèle de relations professionnelles espagnoles. Les gouvernements successifs

ont partagé la volonté de doter les organisations syndicales d'une capacité d'influence dans la définition des normes collectives affectant les conditions de vie et de travail des salariés et la protection sociale. Sans pour autant abandonner le terrain de la mobilisation quand elle devenait nécessaire, les CCOO et l'UGT ont privilégié la politique contractuelle comme stratégie principale d'action car elle leur a semblé plus fructueuse pour pallier les effets de la dérégulation du marché du travail. C'est largement ce choix d'un syndicalisme pragmatique où prévaut la recherche de l'amélioration du rapport salarial au moyen de la concertation avec le gouvernement et le patronat qui a cimenté l'unité d'action pratiquée au niveau national par les deux confédérations. Le revers de cette stratégie a été de réduire leur autonomie d'action par rapport à l'État.

Les réformes unilatérales mises en place depuis la crise ont mis à mal leur pouvoir d'influence. Entamée par le gouvernement socialiste de Zapatero et accentuée par celui du conservateur Rajoy, la sévère cure d'austérité à laquelle l'économie espagnole a été soumise et les réformes flexibilisant le marché du travail ont eu raison de la concertation nationale. Fin 2012, les organisations syndicales ont cherché à mobiliser contre ces

3. Les organisations syndicales qui obtiennent au moins 10 % du nombre total d'élus aux élections syndicales peuvent négocier des accords et conventions collectives et représenter les intérêts des salariés auprès des pouvoirs publics. Cette représentativité obtenue au niveau national s'étend à toutes les fédérations et syndicats affiliés qui bénéficient d'une présomption de représentativité aux autres niveaux. Les interlocuteurs légitimes pour négocier au niveau des branches sont, en bonne logique, d'une part les syndicats ou fédérations les plus représentatifs au niveau national ou régional et, d'autre part, les syndicats qui obtiennent au moins 10 % dans le champ professionnel ou géographique concerné. Au niveau des communautés autonomes, les organisations syndicales les plus représentatives sont celles qui obtiennent au moins 15 % des élus aux élections syndicales, avec un nombre minimum requis de 1500 représentants élus. Ce seuil plus élevé n'a d'autre justification que celle de freiner l'accès à la représentativité des organisations syndicales nationalistes. Seules deux organisations dépassent ces seuils : la Confédération intersyndicale galicienne (CIG) totalise près d'un quart des représentants et l'organisation basque, Eusko Langileen Alkartasuna-Solidarité des travailleurs basques (ELA-STV), presque 40 %.

politiques mais sans grand succès. Elles semblent cependant avoir des difficultés à construire des stratégies alternatives à celle de l'influence institutionnelle. En effet, dans le contexte d'instabilité politique que connaît l'Espagne avec un gouvernement minoritaire du Parti populaire (conservateur), les CCOO et l'UGT, conjointement avec l'organisation patronale, ont demandé la reprise d'une concertation tripartite. Les syndicats restent également à la table des négociations dans les branches et les entreprises où ils se retrouvent souvent contraints de négocier à la baisse les conditions de travail des salariés pour espérer défendre leur emploi.

Un syndicalisme en panne d'adhésions face à la crise de 2008

Les organisations syndicales ont été doublement affectées par la crise de 2008. En premier lieu, leur réaction par rapport à leur perte d'influence a été lente. Le gouvernement de Zapatero a rompu avec la méthode de concertation nationale mi-2010 avec l'adoption unilatérale d'un programme de stabilité s'appuyant sur un triptyque désormais classique : un plan de retour à l'équilibre des finances publiques, une réforme du marché du travail et du système public de retraite. Les CCOO et l'UGT ont dans un premier temps fait preuve de modération et refusé d'entrer dans une spirale d'opposition généralisée pour bien montrer le sérieux de leur stratégie dans la période incertaine dans laquelle se trouvait l'économie espagnole. Parallèlement à leur opposition vigoureuse à la réforme des retraites, elles sont restées à la table des concertations tripartites sur la réforme du marché du travail. L'échec des négociations, largement dû à l'intransigeance patronale, et le passage en force du gouvernement a été le catalyseur

de la réaction des CCOO et de l'UGT : l'appel à une journée de grève générale le 29 septembre 2010 contre la nouvelle politique de rigueur. La mobilisation, plutôt réussie, n'a pas eu de lendemain.

Ce n'est qu'après l'arrivée de Rajoy (conservateur) au pouvoir qu'elles ont construit la mobilisation contre sa politique autour de deux temps forts : les grèves générales des 29 mars et 14 novembre 2012. Pour maintenir la pression exercée par ce mouvement de protestation, les deux grandes confédérations ont cherché l'appui de la société civile autour d'une « plateforme sociale pour la défense de la protection sociale et des services publics » dans laquelle se sont engagées plus de 150 associations professionnelles ou actives sur le terrain social. Pour les CCOO et l'UGT, c'était une tentative de sortir de l'impasse où les avait menée l'impossibilité de maintenir la concertation avec le gouvernement.

La mobilisation syndicale contre la politique d'austérité du gouvernement a faibli au cours de l'année 2013 malgré le rejet majoritaire par la population des réductions des dépenses budgétaires ainsi que de la réforme régressive du marché du travail. Ce sentiment a été renforcé par les soupçons de corruption pesant sur les dirigeants des partis traditionnels. Les organisations syndicales ont été en partie assimilées au discrédit des partis et des institutions. Elles se sont retrouvées empêtrées dans des affaires judiciaires, certaines encore en cours d'instruction, qui sapent leur crédibilité : accusations de détournements des fonds destinés à l'emploi en Andalousie, usage suspect de cartes de crédit d'entreprises par certains responsables syndicaux de l'UGT ou compléments de salaires versés par la fédération des banques et des

services financiers à ses dirigeants pour les CCOO ⁴.

Les organisations syndicales ont par ailleurs dû faire face à la baisse de leurs ressources en provenance à la fois des subventions publiques et des cotisations. La baisse des aides de l'État découle directement des choix étatiques de réduction des déficits budgétaires. La baisse des ressources issues des cotisations résulte de la perte d'adhérents enregistrée depuis quelques années. La chute du nombre de syndiqués a été plus importante que la légère baisse du taux de syndicalisation ne le laisse croire du fait d'un effet de composition (Beneyto *et al.*, 2016). La destruction des emplois dans la crise a en effet principalement touché des emplois temporaires où peu de salariés étaient syndiqués. Les syndicats ont perdu 21 % de leurs adhérents entre 2011 et 2015 : 20 % pour les CCOO et 23 % pour l'UGT.

Pour remédier à leurs difficultés financières, les deux organisations ont accéléré le mouvement déjà entamé de rénovation de leurs structures organisationnelles. Cela s'est notamment traduit par la fusion de leurs fédérations afin de réduire les coûts de fonctionnement. Ainsi l'UGT a achevé l'allègement de ses structures engagé depuis deux congrès, et compte désormais trois grandes fédérations : industrie, services privés et services publics. Après de nombreuses fusions, les CCOO sont quant à elles organisées autour de huit fédérations. Ces mesures organisationnelles n'ont pas pour seul objectif de réduire les coûts de

fonctionnement. Elles peuvent à la fois leur redonner une autonomie financière par rapport aux pouvoirs publics et aux employeurs et aussi leur permettre de se rapprocher de l'ensemble des salariés et pas seulement de ceux des grandes entreprises.

Quel syndicat pour faire face aux mutations du monde du travail ?

Les deux organisations syndicales ont dans les dernières années réévalué de manière critique leurs interventions et stratégies, faisant montre d'une volonté commune de développer la syndicalisation et de promouvoir un syndicalisme de proximité afin d'affronter les mutations du monde du travail. Ces réorientations ne se font pas sans douleur.

Réorientation et tensions au sein des CCOO et de l'UGT

Bien que les CCOO aient été moins touchées par la baisse des adhérents que l'UGT, leur direction a dû faire face à la montée d'une opposition interne. En réponse aux scandales liés à certaines pratiques comme celui des banques, la centrale a révisé en 2016 l'ensemble du système de rétribution de ses dirigeants et mis en place un code de conduite. Celui-ci doit assurer notamment le renouvellement des organes de direction : limiter les successions de mandats, favoriser la présence des jeunes et des femmes dans les instances de direction, assurer un meilleur suivi et contrôler l'exercice des mandats institutionnels. Dans le

4. Début 2015, la presse a révélé que la fédération de la banque et des services financiers des CCOO, désormais fusionnée au sein d'une grande fédération des services, avait versé des compléments de salaire élevés à ses dirigeants, principalement grâce aux contributions des banques. Ces révélations ont créé un grand malaise au sein de l'organisation car, dans le même temps, le secteur bancaire espagnol a connu des réductions d'effectifs massifs à l'occasion desquels certains militants ont critiqué le peu de combativité de la fédération face aux plans de licenciements des directions.

même temps a été lancée une réflexion de ses dirigeants et militants les plus actifs autour d'un document autocritique intitulé « repenser le syndicat ». La presse espagnole a surtout retenu la suggestion, finalement sans suite, de faire dépendre la rémunération des *leaders* syndicaux de leurs résultats en matière de recrutement de nouveaux membres, mais le document est en réalité beaucoup plus large et veut « remettre le travail au cœur de la société ». Les CCOO s'interrogent sur « les forces et les faiblesses du syndicat » et se demandent si « l'organisation est réellement adaptée au tissu productif espagnol et à la nouvelle réalité de l'emploi, soumis à une forte rotation, plus précaire, plus nomade, plus féminisé et individualisé, avec une montée en puissance des travailleurs indépendants ⁵ ». Le syndicat suggère de rechercher des alliances avec les mouvements associatifs locaux qui devraient aider à construire des réseaux de confiance collective. Ces évolutions veulent aussi répondre à la grogne des militants qui est montée dans l'organisation autour du courant interne, composé de militants issus de l'aile gauche du syndicat, « Ganemos CCOO » (« Gagnons CCOO »). Son manifeste, diffusé en octobre 2014 et signé en quelques semaines par plus de 700 militants issus de tous les fédérations et secteurs, réclamait « un syndicat d'assemblées, démocratique, combatif et de classe » : en quelque sorte un retour aux fondements stratégiques à l'origine de la création des CCOO (Vincent, 1996). Les signataires souhaitaient provoquer un débat interne et appelaient à un changement de direction au congrès de 2017. Lors de ce congrès, le *leader* sortant, Ignacio Fernández Toxo, a choisi de laisser la place au bout de deux

mandats seulement à une nouvelle direction plus jeune et plus féminisée. Son successeur, Unai Sordo, âgé de 44 ans et issu de la fédération du pays basque, seul candidat en lice, ce qui ne s'était pas vu depuis 1996, a reçu un fort soutien des délégués.

Les tensions ont également été importantes lors du dernier congrès de l'UGT en mars 2016 sur la passation de pouvoir de Candido Mendez, qui a dirigé la centrale pendant 22 ans. Le candidat qu'il soutenait a été battu de justesse par Josep Maria Alvarez, secrétaire général depuis 26 ans de la puissante fédération catalane du syndicat, et qui se présentait sur une ligne transformatrice : un syndicat plus transparent et plus ouvert sur la société. Les grands axes internes en sont l'amélioration des mécanismes de transparence et l'augmentation de la participation des adhérents à la vie du syndicat, par exemple au travers de la consultation de la base lors de la désignation des responsables ou de prises de décisions confédérales importantes. Mais le cœur de la rénovation porte sur l'ouverture du syndicat sur la société en passant de revendications strictement professionnelles à la prise en compte de demandes plus sociétales. L'UGT entend aussi participer plus activement aux débats de société, notamment sur le fonctionnement des hôpitaux et des services sociaux. Autre cible : les victimes des nouvelles formes de segmentation du marché du travail. Dans leurs déclarations de congrès, les deux organisations affirment vouloir construire un syndicat mieux à même d'affronter un monde du travail où la précarité devient la norme. La mise en œuvre est plus compliquée car elle suppose un important changement des modalités

5. C. Thibaud, « Espagne : la confédération syndicale CCOO veut "repenser le syndicat" », *Planet Labor*, n° 9726, 16 juin 2016, <https://goo.gl/kJxvu1>.

d'action syndicale qui pour l'instant ne s'est pas produit, entraînant un décalage entre discours et pratiques.

Des confédérations traditionnelles contestées par de nouveaux syndicats : des tentatives peu réussies

Des courants de contestation internes, plus organisés au sein des CCOO mais plus diffus au sein de l'UGT, sont montés en puissance au moment où Podemos a ouvert des passerelles vers les syndicats. Deux initiatives concomitantes s'inscrivent dans le sillage de ce parti. Circulo Podemos sindicalistas (Cercle Podemos syndicalistes) a été créé en avril 2014 comme cercle de débats au sein du nouveau parti Podemos afin de réfléchir à la remise à plat de l'univers du travail. Ses membres, militants ou anciens militants syndicaux, surtout issus des deux centrales UGT et CCOO mais aussi de la Centrale syndicale indépendante et des fonctionnaires (CSIF), de l'USO ou de la CGT le définissent comme un lieu de réflexion commune sur la rénovation des centrales syndicales actuelles.

Podemos sindicalistas n'a pas en soi vocation à devenir un syndicat mais une partie des participants a opté pour créer un nouveau syndicat, Somos sindicalistas (Nous sommes syndicalistes). Constitué en syndicat le 31 octobre 2014, la nouvelle organisation se propose de changer le fonctionnement syndical en étant à l'écoute de la base et indépendante des partis politiques. D'autres courants du Circulo se prononcent en faveur d'une régénération des grands syndicats ou bien l'unification des petits syndicats pour former une nouvelle organisation, plus

puissante, qui pourrait faire face à l'UGT et aux CCOO. Tous critiquent l'hégémonie de la négociation dans la stratégie des « syndicats majoritaires », comme ils les appellent, qui prend le pas sur la mobilisation. Ces initiatives pour tenter de créer des formes syndicales plus radicales ont rencontré peu d'écho jusqu'à présent.

Une autre forme de remise en cause de cette hégémonie est venue de syndicats existants qui s'aventurent sur le terrain des deux grandes organisations. C'est le cas, par exemple, de la CSIF, jusqu'ici principale organisation de la fonction publique, et qui tente de s'implanter dans le privé. Aux élections syndicales de 2015, la CSIF a obtenu de nouveaux délégués au détriment de l'UGT et des CCOO. En mai 2016, ce syndicat corporatiste qui « veut défendre professionnellement des professionnels ⁶ » a ainsi fait reconnaître par les tribunaux sa représentativité et son droit de participer aux négociations chez Heineken, droit que lui contestaient CCOO et UGT. Mais c'est aussi le cas de petits syndicats plus radicaux comme la CGT. Certains ont même annoncé la fin du duopole syndical, dans la lignée du changement qui s'est produit sur le terrain politique ces dernières années, où l'irruption de deux nouveaux partis, Podemos et Cuidadanos, a mis fin au bipartisme qui avait assuré depuis la transition démocratique l'alternance entre le Parti populaire (PP, conservateur) et le Parti socialiste (PSOE).

Des modèles divergents d'action syndicale vis-à-vis des précaires

Le marché du travail espagnol est particulièrement marqué par l'importance des emplois temporaires : depuis le milieu

6. Propos tenu par Pedro Alves, porte-parole de CSIF, cité par C. Thibaud, « Espagne : la justice demande aux syndicats majoritaires de respecter le droit des petits », *Planet Labor*, n° 9669, 19 mai 2016, <https://goo.gl/Gr72bG>.

des années 1990, le taux d'emplois temporaires n'est jamais descendu en dessous de 25 %. La précarité s'est accrue dans les dernières années, notamment du fait de la multiplication de la sous-traitance et de la croissance du nombre de travailleurs indépendants, deux mouvements favorisés depuis 2012 par les évolutions législatives. Conscientes de ces évolutions, les deux principales organisations ont tenté des initiatives pour défendre ces travailleurs précarisés mais leurs moyens d'intervention restent axés sur la quête de négociations. Deux exemples l'illustrent : les entreprises multiservices et l'externalisation de la maintenance.

Les CCOO et l'UGT mènent depuis la réforme de 2012 des campagnes pour sensibiliser à la fois les pouvoirs politiques et l'opinion publique à la façon dont les entreprises multiservices ont été utilisées par certaines grandes entreprises pour externaliser une partie de leurs activités et revoir à la baisse les conditions de travail et de rémunération des salariés concernés. Après avoir porté le sujet sur le terrain judiciaire et avoir obtenu l'annulation d'accords conclus par ces entreprises (Vincent, 2017), les deux syndicats ont marqué des points sur le terrain de la négociation collective avec la signature en 2016 d'une convention collective commune à deux entreprises multiservices du groupe Adecco. La convention, d'une durée de quatre ans (2016-2019), applique à leurs salariés les conditions de travail définies dans les conventions collectives correspondant aux secteurs au sein desquelles elles réalisent leurs activités. En matière salariale, les signataires acceptent de réviser les salaires et s'engagent à négocier une convergence jusqu'à atteindre, d'ici la fin de validité de l'accord en 2019, les tarifs établis dans les grilles des conventions sectorielles, c'est-à-dire les salaires de base, primes

et compléments salariaux. La convention prévoit aussi la création d'une commission paritaire dotée de moyens suffisants pour réaliser le contrôle de l'application de la convention collective dans tous les centres de travail, un moyen pour les organisations syndicales d'entrer en contact avec les salariés de ce secteur. Il s'agit d'un premier pas important pour répondre au besoin de régulation des conditions de travail dans les entreprises de sous-traitance ou d'externalisation de services en l'absence d'une régulation légale de la sous-traitance.

Dans le cas de la sous-traitance des techniciens de maintenance des installations de réseaux de la téléphonie et des télécommunications, les fédérations concernées des CCOO et de l'UGT se sont plus fortement appuyées sur la mobilisation, imposant une négociation comme issue au conflit. Les quelque 12 000 installateurs travaillant à la maintenance des réseaux de Telefónica Movistar, le principal opérateur de téléphonie mobile espagnol, dénonçaient depuis plusieurs années leur précarité grandissante et leurs conditions de travail de plus en plus dégradées. À l'ombre des grandes compagnies téléphoniques, un véritable sous-secteur est né au fil des externalisations en cascade. Dans le même temps, Telefónica a connu des plans de suppression de milliers d'emplois. Salariés de très petites entreprises ou même travailleurs indépendants, aux statuts et aux salaires différents, les techniciens ne sont souvent que le dernier échelon de cette longue chaîne, contraints de travailler dans des conditions inférieures à celles de la métallurgie dont ils dépendent en principe, et *a fortiori* des accords collectifs de Telefónica. C'est à l'initiative d'un des syndicats de l'opérateur, l'Alternativa sindical de trabajadores (AST), que le conflit a été lancé. L'AST a été

créée en 1993 au sein de Telefónica par des militants des CCOO et de l'UGT qui trouvaient ces syndicats complaisants avec la direction de l'entreprise alors en phase de privatisation, notamment pour ce qui concernait le devenir du fonds de pension. L'AST est devenue représentative chez Telefónica en 1995 et est le syndicat majoritaire sur Madrid depuis le début des années 2000. Trois autres organisations syndicales de Telefónica ont soutenu dès le début l'appel à la grève : la CGT, les Co.bas et LAB. La grève, partie de Madrid le 28 mars 2015, s'est progressivement étendue à tout le pays. Elle a bénéficié d'une importante couverture médiatique du fait des nombreux incidents de réseaux qui en ont découlé pour les clients de Telefónica Movistar. Les CCOO et l'UGT, qui ont rejoint le mouvement début avril, annonçaient le 5 mai avoir signé un accord avec les principales entreprises sous-traitantes. Cette annonce n'a pas mis fin à la grève mais la mobilisation s'est rapidement étiolée. L'accord de fin de conflit, repris dans une convention signée en février 2016 avec les principaux sous-traitants de Telefónica, établit les grandes lignes d'un premier encadrement des conditions de travail du secteur. Il garantit l'application des conditions définies dans les conventions collectives provinciales de la métallurgie en matière de rémunération, temps de travail, travail du week-end et jours fériés, prévention des accidents du travail, etc. L'un des points clés du texte est l'engagement de lutter contre la pratique de la sous-traitance en cascade : les sous-traitants de premier échelon devront à l'horizon 2018 faire réaliser en interne

70 % des contrats contre 30 % à l'heure actuelle.

Les CCOO et l'UGT se sont félicitées de ce premier pas vers un accord national du secteur de la téléphonie : « le binôme négociation-mobilisation fonctionne » (CCOO industrie). Il permettra selon elles de « donner plus de stabilité à l'emploi et de faire respecter les conditions régulées entre les accords d'entreprises et conventions collectives du métal en vigueur dans chacune des provinces concernées ⁷ » (MCA-UGT). Les syndicats minoritaires en revanche ont dénoncé « la trahison » des deux grands syndicats, trop pressés de conclure avec les entreprises sous-traitantes, obérant ainsi toute chance d'obtenir de Telefónica une négociation sur le statut des techniciens sous-traités, voire leur réintégration au sein du donneur d'ordre. Sur ce sujet, l'apparente modération des CCOO et de l'UGT vient certainement de la difficulté qu'ont ces syndicats à mobiliser leurs sections syndicales des grandes entreprises donneuses d'ordre sur la construction de solidarités avec les travailleurs précarisés des sous-traitants. Malgré la volonté affichée dans les congrès confédéraux, la coordination entre les travailleurs d'un même site mais aux statuts différents peine à se concrétiser.

Il y a cependant quelques exemples plus réussis, comme celui des plateformes de coordination mises en place chez Repsol en 2015 par le syndicat CCOO. Sur chacun des complexes pétrochimiques, ces plateformes regroupent les syndiqués de Repsol et ceux des petites entreprises auxiliaires dont les salariés sont moins bien protégés. L'objectif est de défendre les droits des salariés du site

7. Cité par C. Thibaud, « Espagne : accord entre les sous-traitants de Telefónica et les syndicats pour améliorer les conditions de travail des techniciens installateurs de réseaux et contenir la sous-traitance en chaîne », *Planet Labor*, n° 9503, 15 février 2016, <https://goo.gl/QQeQTa>.

quel que soit leur employeur. La mise en place d'un travail commun a été la conséquence indirecte de la fusion réalisée en 2013 des fédérations des industries chimiques (Repsol) et de la métallurgie (la plupart des entreprises intervenant sur les sites), ce qui illustre que les changements organisationnels fondés sur des fusions de fédérations ne répondent pas seulement à des enjeux financiers. Malgré des efforts pour établir des solidarités avec les travailleurs les plus vulnérables, la base des grandes organisations syndicales reste le tissu salarial des grandes entreprises. Les mouvements sociaux qui se sont développés depuis la crise de 2008 ont au contraire cherché à représenter ces nouveaux salariés précarisés.

Des mobilisations en dehors des syndicats

Depuis 2010, l'Espagne a connu des mouvements sociaux inédits apparaissant comme des mobilisations spontanées en dehors de toute médiation organisationnelle. Parti le 15 mai 2011 de manifestations organisées par des collectifs de jeunes, principalement étudiants, qui ont ensuite occupé la place Puerta del Sol de Madrid pendant quatre semaines, le mouvement des Indignados (aussi appelé 15M) a gagné des secteurs associatifs plus larges (chômeurs, retraités, familles surendettées, etc.). Dans les années qui ont suivi, le mouvement a survécu au travers d'assemblées locales mais a surtout irrigué les luttes sociales autour des « *Mareas ciudadanas* » (« *Marées citoyennes* ») qui se sont réappropriées les répertoires d'action des Indignados. Les CCOO et l'UGT ont été prises de court par le mouvement social du 15M et se sont retrouvées du côté des institutions dénoncées par celui-ci comme

déconnectées des préoccupations de la population. Objets de fortes critiques et de rejet dans un premier temps, les syndicats majoritaires ont retrouvé une certaine légitimité en soutenant et participant aux mobilisations qui ont suivi (Béroud, 2014a). Plus récemment, les mobilisations ont plutôt concerné des groupes de travailleurs organisés en dehors des structures syndicales classiques.

Des mobilisations citoyennes autour des services publics

Entre fin 2011 et 2013, d'importantes luttes se sont développées dans le secteur public contre les conséquences des politiques d'austérité budgétaire avec des moyens d'action originaux. La mobilisation a démarré dans le secteur de l'éducation en septembre 2011 dans la région de Madrid mais a rapidement pris une dimension nationale dans un secteur pourtant traditionnellement peu revendicatif, puis contaminé d'autres services publics. Les modalités d'action ont chaque fois été identiques à celles du secteur éducatif qu'il est de ce fait intéressant de détailler (Béroud, 2014b). D'abord inscrit à l'échelle de quartiers, à partir de coordinations créées dans les établissements scolaires, le mouvement a progressivement agrégé les associations de parents d'élèves, les syndicats de collégiens, lycéens et étudiants ainsi que d'autres acteurs de la société civile, toujours avec l'appui et la participation des fédérations syndicales de l'enseignement. Les modalités d'action développées sont originales : classes en pleine rue, fêtes dans les parcs, occupations d'établissements scolaires, etc. Le nom même du mouvement est une trouvaille médiatique, « *marea ciudadana verde* », la marée verte qui vient du port de tee-shirts verts pendant les manifestations mais aussi durant les cours. Outre de nombreuses manifestations et

journées de grève (14 à Madrid en 2011-2012), trois grèves générales dans l'éducation en 2013, et la participation aux mouvements intersectoriels, ce mouvement a débouché sur une mobilisation permanente autour d'assemblées.

La mobilisation en défense de l'éducation est emblématique des nouveaux répertoires d'action mobilisés tant par les citoyens que par les organisations syndicales : « *marea roja* » en défense de la recherche scientifique, lourdement touchée par l'austérité, « *marea naranja* » pour des services sociaux totalement publics et de qualité, « *marea blanca* » dans le système sanitaire. Ces mouvements sectoriels ont convergé dans une « plateforme sociale (*cumbre social*) pour la défense de la protection sociale et des services publics » qui regroupe un total de 150 associations. Contrairement à ce qui s'est passé avec le mouvement des Indignados, les principales organisations syndicales confédérales et professionnelles, notamment de fonctionnaires, ont été acceptées et parfaitement intégrées dans ces collectifs.

Certains chercheurs ont vu dans les mouvements sociaux une rupture avec le modèle de syndicalisme défendu depuis la transition (Calle Collado, Candón Mena, 2013). Leur analyse part de la critique des directions des deux grandes confédérations qui n'ont pas su gérer la suite des mobilisations de 2012 par excès de réalisme et une supposée résignation face à la politique néolibérale du gouvernement. L'expérience des *Mareas* montre des syndicats majoritaires à la recherche de coalitions plus larges permettant d'établir des liens avec la population civile *a priori* éloignée du syndicalisme. Les mobilisations qui se développent désormais

semblent abandonner cette conception d'alliances larges et se recentrer plutôt sur des questions professionnelles, tout en gardant des modalités d'action originales.

Des groupes de travailleurs auto-organisés

Depuis deux ans, des travailleurs indépendants, des salariés sous contrats de très courte durée, employés de façon dispersée dans des secteurs marginaux ignorés par les grands syndicats se sont organisés eux-mêmes en collectifs, bénéficiant souvent du soutien d'organisations syndicales radicales. Ces nouvelles formes de mobilisation concernent aussi bien des travailleurs très peu qualifiés (syndicat des vendeurs ambulants de Barcelone, association d'employées de maison, etc.) que des professionnels très diplômés (fédération des jeunes chercheurs, union nationale des syndicats de musiciens, interprètes et compositeurs, etc.). Deux exemples, aux deux bouts de la chaîne de qualification, sont significatifs de ces nouvelles formes de luttes : les femmes de chambre d'hôtel et les éducateurs sociaux.

Le collectif « *Las Kellys* »⁸ est parti à l'origine d'une page Facebook puis s'est structuré en association en 2016 afin de s'épauler entre membres et se faire entendre. Les femmes de chambre des hôtels ont décidé de prendre en main leurs propres luttes car elles sont peu écoutées par les grandes confédérations. Femmes d'âge mûr, d'origine modeste et peu qualifiées, immigrées dans un tiers des cas, elles pensent qu'elles ne font pas partie des priorités des confédérations. Elles dénoncent la dégradation de leurs conditions de travail : des journées trop longues, un rythme de travail trop intense,

8. Abréviation de « *las que limpian* », celles qui nettoient en espagnol.

des gestes trop douloureux, des contrats précaires et des salaires revus à la baisse. Leurs conditions de travail se sont encore dégradées du fait de l'externalisation de ces activités par les groupes hôteliers, qui implique que les personnels ne sont plus protégés par la convention collective de l'hôtellerie mais par celle du secteur des services, nettement moins favorable. Leur moyen d'action assez inédit en Espagne rappelle ceux utilisés par les employés nord-américains : rassemblements convoqués à travers les réseaux sociaux et piquets à la porte des hôtels, manifestations à visage couvert pour ne pas être identifiées, etc. Le mouvement a obtenu, après avoir fait condamner la chaîne hôtelière Barceló à Tenerife, que les femmes de chambre de cette chaîne soient réintégrées dans le champ de la convention collective de l'hôtellerie des Canaries. En Catalogne, la mobilisation de septembre 2017, soutenue par la CGT et l'UGT, a eu des résultats plus mitigés. Le patronat hôtelier a seulement concédé dans un accord collectif signé par l'UGT l'application des normes du secteur des services. Las Kellys ont vivement dénoncé cet accord car il équivaut à la reconnaissance de l'externalisation qui devrait, selon elles, être interdite.

Les éducateurs sociaux de Zaragoza sont, quant à eux, en grève illimitée « virtuelle » depuis 2014 contre les coupes budgétaires imposées par le gouvernement d'Aragon (Borracino, Gentile, 2017). Ces professionnels qualifiés sont tout autant victimes de la sous-traitance et de la précarisation de leurs statuts que les femmes de chambre. Les communautés autonomes jouissent d'une large autonomie en matière de politique sociale et l'Aragon a choisi de déléguer

la quasi-totalité de son service de protection des mineurs au secteur associatif mais également à des organismes à but lucratif. L'externalisation des services a été couplée avec de fortes réductions des subventions. En réponse, les éducateurs sociaux sont entrés dans un mouvement de luttes⁹. Plus que la quête d'une large coalition avec des associations citoyennes agissant dans le secteur social, les éducateurs ont recherché le soutien de la population. L'intérêt du mouvement, outre sa durée, réside en effet dans la diversité du répertoire d'action utilisé : *flash mob*, blogs, campagnes de presse, journées de débats, prise à partie des élus régionaux, actions judiciaires, etc. L'objectif d'une telle stratégie était de mettre l'accent sur la composante sociétale du conflit davantage que sur des revendications liées au travail (Borracino, Gentile, 2017).

Conclusion

Le pouvoir institutionnel que les organisations syndicales espagnoles avaient construit dans les dernières décennies a été très affaibli par les politiques de dérégulation post-crise. Les deux principales confédérations se sont trouvées confrontées à la fois à des problèmes internes (d'adhésion, de structuration, de démocratie interne) et à des remises en cause externes (relations avec les mouvements sociaux et les autres organisations). Du fait de la faiblesse de leurs autres ressources d'action, la recherche d'une stratégie alternative est devenue vitale, interrogeant le binôme mobilisation/négociation. Les débats menés au sein des CCOO et de l'UGT ont permis de prendre ces questions à bras le corps mais les mises en pratique se sont

9. Ils sont en grève mais comme ils sont astreints à des règles de continuité du service public, cette grève ne s'est pas traduite par une réduction de leur activité. D'où le terme de grève virtuelle.

heurtées aux résistances internes et au poids des routines syndicales.

Suscités par la dureté des politiques d'austérité, deux types de mouvement se sont développés dans les dernières années : des mobilisations sociétales d'une part, où les organisations syndicales ont pu trouver leur place mais qu'elles n'ont pas vocation à organiser ; des conflits localisés où des groupes de travailleurs situés à la périphérie du salariat prennent l'initiative de s'organiser pour pallier l'absence des grandes organisations syndicales. Les nouveaux répertoires d'action mobilisés dans les deux cas apparaissent en adéquation avec les mutations actuelles du monde du travail. Pour pouvoir s'y ressourcer, les organisations syndicales devront approfondir la révision stratégique en cours et poursuivre la récupération de leur autonomie.

Sources :

- Beneyto P.-J., Alós R., Jódar P., Vidal S. (2016), « La afiliación sindical en la crisis. Estructura, evolución y trayectorias », *Sociología del Trabajo*, n° 87, <https://recyt.fecyt.es/index.php/sociologiatrabajo/article/view/52271>.
- Bérout S. (2014a), « Une mobilisation syndicale traversée par le souffle des indignés ? La "marée verte" dans le secteur de l'éducation à Madrid », *Savoir/agir*, vol. 27, n° 1, p. 49-54, <https://doi.org/10.3917/sava.027.0049>.
- Bérout S. (2014b), « Crise économique et contestation sociale en Espagne : des syndicats percutés par les mouvements sociaux ? », *Critique internationale*, vol. 65, n° 4, p. 27-42, <https://doi.org/10.3917/cii.065.0027>.
- Borracino G., Gentile A. (2017), « Educational Workers in struggle, Self-organized Groups of Workers and Trade Unions in Spain », Irec, Warsaw, September 7-8th, Unpublished conference paper.
- Calle Collado A., Candón Mena J. (2013), « Sindicalismo y 15M », in Cruells M., Ibarra P. (eds.), *La democracia del futuro, del 15M a la emergencia de una sociedad civil viva*, Barcelona, Icaria, p. 151-168.
- Jordana J. (1996), « Reconsidering Union Membership in Spain, 1977-1994: Halting Decline in a Context of Democratic Consolidation », *Industrial Relations Journal*, vol. 27, n° 3, p. 211-224, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.1996.tb00770.x>.
- Köhler H.D., Calleja Jiménez J.P. (2017), « Spain: A Peripheral Economy and a Vulnerable Trade Union Movement », in Lehndorff S., Dribbusch H., Schulten T. (eds.), *Rough Waters: European Trade Unions in a Time of Crisis*, Brussels, ETUI, p. 61-81, <https://goo.gl/WGT5BQ>.
- Köhler H.D., Martin A. (2010), *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*, 3^e ed., Madrid, Delta.
- Martín Valverde A. (1991), *European Employment and Industrial Relations Glossary: Spain*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Community, <https://goo.gl/2WhxRE>.
- Martínez Lucio M. (1998), « Spain: Regulating Employment and Social Fragmentation », in Ferner A., Hyman R. (eds.), *Changing Industrial Relations in Europe*, 2nd ed., Oxford, Blackwell, p. 426-458, <https://www.escholar.manchester.ac.uk/uk-ac-man-scw:3b2787>.
- Martínez Lucio M. (2017), « Organising without Knowing it? The Curious Case of Para-organising-style Campaigns in Southern Europe and the Case of Trade Union Elections in Spain », *Transfer*, vol. 23, n° 1, p. 89-94, <https://doi.org/10.1177/1024258916684324>.
- Vincent C. (1996), « Espagne : le 6^e congrès des Commissions ouvrières », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 39, mars, p. 18-21.
- Vincent C. (2017), « Espagne : entre changement légal et pratiques des acteurs : les effets de la réforme de 2012 sur la négociation collective », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 159, septembre, p. 19-27, <https://goo.gl/z2Xuez>.

Italie

Du renouveau syndical sans stratégie ?

Cristina NIZZOLI*

En Italie, les réformes du droit du travail promulguées dans les dernières décennies ont contribué à flexibiliser le marché du travail. Le processus a commencé à la fin des années 1990, avec l'introduction des formes atypiques d'emploi (Pignoni, 2005), et se poursuit aujourd'hui avec la récente réforme du gouvernement Renzi qui réduit les garanties associées au CDI (Rehfeldt, 2016).

Ces réformes se produisent dans une société déjà fortement impactée par les effets de la mondialisation et de la crise de 2008 où les nouvelles logiques de gestion de la main-d'œuvre, la hausse du recours à la sous-traitance et la fragmentation des relations d'emploi se combinent avec la hausse du chômage, la baisse ou le gel des salaires et la réduction de la dépense publique.

Dans un tel contexte, il est de plus en plus urgent de s'interroger sur le rôle joué par les organisations syndicales. Quelles stratégies envisagent-elles pour faire face aux obstacles qui leur sont posés par les

transformations du marché du travail ? Quels moyens sont-ils déployés pour intégrer des nouvelles figures de travailleurs dont le profil s'éloigne de celui du travailleur « traditionnel »¹ ?

Bien que le débat sur le renouveau du syndicalisme – à savoir la manière dont les organisations syndicales parviennent à pénétrer des secteurs faiblement syndicalisés – ne date pas d'aujourd'hui, il ne prend que trop rarement en compte les actions concrètes mises en œuvre par les syndicats. C'est bien de ces stratégies et actions dont nous allons traiter dans cet article, afin de mieux cerner les spécificités du contexte italien. Mais s'intéresser aux « cas de renouveau » conduit aussi à élargir le périmètre du débat aux acteurs non syndicaux. En effet, des solidarités entre travailleurs peuvent se créer *via* des collectifs ou des réseaux de travailleurs auto-organisés, parfois éloignés de la sphère syndicale traditionnelle. Des dynamiques proches de celles des mouvements sociaux prennent alors forme dans

* Chercheure à l'Ires.

1. Par exemple, les « faux indépendants », les salariés immigrés opérant dans les services externalisés ou encore les travailleurs détachés.

des configurations où l'ancrage local des luttes dépasse le seul lieu de travail.

Pour contribuer au débat sur le renouveau du syndicalisme, nous avons choisi d'éclairer la manière dont les organisations syndicales majoritaires – la CGIL ², la CISL ³ et l'UIL ⁴ – ont évolué dans ce nouveau contexte ⁵, sans négliger le rôle des syndicats minoritaires, les Comités de base (Cobas), et des collectifs auto-organisés qui, depuis une vingtaine d'années, ont été créés notamment pour la défense des droits des travailleurs précaires.

Les évolutions récentes du syndicalisme italien

Pour mieux contextualiser les dynamiques qui traversent la sphère syndicale à l'époque contemporaine, on doit en premier lieu rappeler l'important investissement des organisations syndicales pendant les Trente Glorieuses, aussi bien en Italie que dans le reste de l'Europe, lorsqu'elles ont agi pour imposer la sécurisation de l'emploi en jouant un rôle clef dans la production de solidarités (Dufour, Hege, 2009). On assiste alors à une légitimation du fait syndical aussi bien dans l'espace public que dans l'espace privé, ce qui s'exprime notamment à travers la légalisation de l'implantation syndicale sur le lieu de travail. Cette époque coïncide avec une phase d'acquisition d'une légitimité aux dimensions inédites pour le syndicalisme. Néanmoins, comme le souligne Bruno Trentin dans son ouvrage *La Cité du travail* (Trentin, 2012), le syndicalisme ne tardera pas à trouver

sa place d'auxiliaire indispensable à la politique dominante dans la gestion du progrès.

C'est dans les années 1990 en Italie que le consensus des trois plus grandes organisations syndicales (CGIL, CISL et UIL) sur les réformes en matière d'emploi et de négociation collective est le plus visible, à travers la pratique de la concertation sociale. Suivant les recommandations dictées par l'Union européenne, les responsables politiques de la gauche réformiste poursuivent l'objectif de libéralisation du marché du travail, sans rencontrer l'opposition des trois confédérations (Pignoni, 2005). À cette époque, la concertation devient le cœur du système de relations professionnelles italiennes.

Cependant, bien que majoritaire, le syndicalisme CGIL, CISL et UIL ne résume pas à lui seul le panorama du syndicalisme italien et c'est justement lors de cette période de concertation que naissent les premiers Cobas. Nous sommes au milieu des années 1980 quand des coordinations de salariés se constituent pour contester le contenu des conventions collectives signées par les trois grandes confédérations. Les Cobas prennent alors de l'ampleur notamment auprès des travailleurs de l'éducation nationale et des chemins de fer (Pauvert, 2012).

L'une des actions les plus spectaculaires menées, à leurs débuts, par les Cobas, est celle des salariés de l'aéroport de Fiumicino (Rome) qui, en 1988, déclenchent un mouvement de grève pour la révision de la convention collective nationale qui vient d'être signée par les 195 représentants syndicaux des trois

2. Confederazione Generale Italiana del Lavoro, Confédération générale italienne du travail.

3. Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori, Confédération italienne des syndicats de travailleurs.

4. Unione Italiana del Lavoro, Union italienne du travail.

5. Les sources repérées pour la rédaction de cet article ne prennent que rarement en compte les dynamiques à l'œuvre au sein des organisations CISL et UIL. De ce fait, la plupart de nos observations et analyses concernent la CGIL et certaines de ses structures et fédérations.

confédérations. Cette mobilisation, qui voit la participation de 75 % des salariés du site, se révèle gagnante, et participe

ainsi à la remise en question du rôle des syndicats traditionnels dans les processus de négociation.

Encadré 1

Le système italien de relations professionnelles

La particularité du système italien de relations professionnelles tient au vide législatif dû à la non-application de l'article de la Constitution sur la représentation syndicale et la négociation (art. 39), qui a été partiellement comblé par l'accord tripartite de juillet 1993. Cet accord définit les caractéristiques des nouvelles structures de représentation de base, la représentation syndicale unitaire (RSU), tout en établissant l'existence de deux niveaux de négociation : la branche et l'entreprise.

S'inspirant des conseils d'usine des années 1960, les RSU garantissent le pouvoir de négociation au niveau de l'entreprise. Néanmoins, ils rencontrent souvent l'opposition de certaines fédérations syndicales qui préfèrent maintenir la *Rappresentanza sindacale aziendale* (RSA), l'ancien système de représentation syndicale d'entreprise. L'accord interconfédéral avec la confédération patronale, *Confindustria*, du 28 juin 2011 et son texte d'application ¹ établit qu'en présence d'une RSU dans l'entreprise, celle-ci détient le pouvoir contractuel auparavant partagé avec les fédérations syndicales (Rehfeldt, 2014). Dans un contexte où la couverture conventionnelle de branche reste élevée ² (Leonardi, 2017), la négociation d'entreprise est volontaire et son recours reste de fait assez limité.

L'accord du 10 janvier 2014 établit aussi un lien entre le système de négociation et de représentation. Le principe d'auto-certification prend fin et des tiers faisant autorité tels que l'Institut national de sécurité sociale (*Istituto Nazionale Previdenza Sociale*) et le Conseil national de l'économie et du travail (*Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro*) se voient assigner la tâche d'obtenir et de certifier les données sur la représentativité effective des organisations syndicales souhaitant participer au processus de négociation.

Alors que l'accord du 28 juin 2011 confirme l'existence du double niveau de négociation et la primauté des accords de branche sur ceux d'entreprise, tout en admettant la possibilité, sous certaines conditions, que des accords d'entreprise viennent modifier les horaires et l'organisation du travail, la loi de Finance de 2011 bouleverse ce principe. Elle prévoit la possibilité que des accords dérogatoires sur une plus vaste gamme de thèmes – portant sur l'encadrement, les contrats atypiques, les tâches, les horaires de travail, etc. et sans conditions précises – puissent être conclus au niveau de l'entreprise, y compris en dérogeant aux dispositions de la loi (Carrieri, Leonardi, 2013). La *Confindustria* a pris l'engagement que ses adhérents ne recourraient pas à cette loi, mais uniquement à l'accord signé avec les confédérations syndicales.

1. Le « *testo unico* » du 10 janvier 2014 définit les critères de validité des accords d'entreprise.

2. On estime à environ 80 % la couverture contractuelle, en l'absence de procédures administratives d'extension *erga omnes*.

**Le renouveau au sein
des organisations syndicales
traditionnelles : quand l'offre
de services assure le lien
avec les déserts syndicaux**

Il s'agit ici de questionner la manière dont les organisations syndicales traditionnelles, à partir d'enjeux qui leur sont propres, ont renouvelé leurs pratiques, en particulier la CGIL. Quels sont les éléments qui conduisent une organisation syndicale à viser un secteur d'activité en particulier et/ou à renouveler sa stratégie d'action ?

À l'image des confédérations françaises, les confédérations italiennes CGIL, CISL et UIL ont une double structure : horizontale et verticale. La structure horizontale renvoie à la représentation des travailleurs sur une base territoriale, au-delà de leur appartenance sectorielle ou professionnelle. Les bourses du travail – *Camere del Lavoro* – en constituent un exemple puisqu'elles regroupent les salariés sur une base géographique et territoriale. La structure verticale se réfère en revanche à la représentation des travailleurs en fédérations, sur une base professionnelle ou de métier.

La prise en compte de la structure des organisations syndicales est indispensable pour comprendre comment ces dernières se sont adaptées aux défis posés par les transformations du marché du travail dans un contexte fortement marqué par la fragmentation des collectifs de travail et par l'essor de l'externalisation des activités.

À la fin des années 1990, le recours croissant aux contrats atypiques, suite à l'adoption de lois visant la flexibilisation de la main-d'œuvre, amène les trois organisations syndicales à créer des structures *ad hoc* pour représenter les travailleurs atypiques (intérimaires, indépendants, et, de manière plus large,

toute personne ayant un contrat non standard). Nous sommes dans une configuration où ce n'est plus l'appartenance territoriale ou professionnelle qui fait sens, mais le statut d'emploi atypique propre à cette catégorie de travailleurs. Naissent alors les Nouvelles identités du travail (Nidil-CGIL), l'Association de travailleurs atypiques et de l'intérim (Alai-CISL) et la Coordination pour l'occupation (CPO-UIL). La principale tâche de ces structures consiste à apporter une assistance juridique individuelle aux travailleurs qu'on commence, à partir de cette époque, à appeler « les précaires ».

Toutefois, ces tentatives de renouveau des stratégies d'action se heurtent au fonctionnement de l'institution syndicale. À la CGIL par exemple, le problème se pose de savoir quelle est la structure qui prévaut dans la représentation de ces travailleurs : le Nidil ou bien la fédération qui représente les salariés sur la base de leur appartenance professionnelle ? Ce dilemme provoque des divergences et des tensions entre, d'un côté, les fédérations souhaitant garder parmi leurs adhérents les travailleurs à statut atypique et, de l'autre côté, les nouvelles structures dédiées aux travailleurs précaires. Dans certains cas, la solution proposée par la CGIL a été de créer des cartes syndicales « mixtes », à savoir des cartes de la fédération de référence avec des timbres Nidil (Ambra, 2013).

Dans le cas de la CGIL, le renouveau du syndicalisme s'exprime bien par la création de cette nouvelle structure, le Nidil. Néanmoins, les stratégies et les pratiques syndicales demeurent inchangées. Aucune stratégie visant l'implantation syndicale sur les lieux de travail n'est envisagée et la fonction de cette structure se limite au soutien juridique individualisé, service pour lequel l'inscription au syndicat est fortement souhaitée.

À cet égard, il ne faut pas négliger que l'enjeu principal de toute organisation syndicale réside dans sa capacité à préserver (ou augmenter) le nombre de ses adhérents, son taux d'adhésion demeurant sa source principale de légitimité.

En Italie, le taux de syndicalisation est relativement élevé (aujourd'hui autour de 35 %). Ce taux est le résultat de l'engagement de la CGIL, de la CISL et de l'UIL dans une offre de services importante. Ces derniers concernent la fiscalité, le droit des locataires, les allocations familiales, les allocations chômage, le droit des consommateurs ou encore le droit des travailleurs étrangers. Chaque personne souhaitant bénéficier d'un service proposé par le syndicat est amenée à y adhérer.

Dans une telle configuration, on peut émettre l'hypothèse que l'élaboration de stratégies visant la syndicalisation des « déserts syndicaux » peuplés par une main-d'œuvre précarisée n'est pas prioritaire pour des organisations qui, grâce à la prestation de services, parviennent déjà à garder un contact et à syndicaliser les travailleurs de ces branches d'activité.

Mais pour mieux comprendre la manière dont se combinent l'offre de services et la relation avec les franges les plus précarisées du monde du travail, nous allons examiner l'activité des centres pour les travailleurs étrangers de la CGIL.

Syndicalisation des précaires : l'exemple des centres pour travailleurs étrangers de la CGIL

En Italie, comme en France, la main-d'œuvre immigrée est avant tout employée dans les secteurs les plus touchés par la précarité du travail et de l'emploi.

À cet égard, nombreuses sont les études ayant montré que la combinaison entre la forte présence d'immigrés (soumis à la pression patronale en raison de leur statut d'étrangers) et la précarité du travail et de l'emploi (sous-traitance, faible respect du droit du travail, etc.) représente une entrave importante à la syndicalisation (Asplan, 2013 ; Denis, 2009 ; Bérout, Bouffartigue, 2009 ; Bataille, 1997).

La relation qui s'établit entre organisations syndicales et travailleurs immigrés est à concevoir comme un révélateur du fonctionnement du syndicalisme contemporain. Il s'agit alors d'éclairer des aspects saillants d'une pratique syndicale qui s'adresse à des travailleurs dont le profil s'éloigne de celui, traditionnel, de l'homme blanc doté d'un emploi standard.

Le cas du centre pour les travailleurs étrangers ⁶ de Bologne est de ce point de vue édifiant (Nizzoli, 2013). Situé au rez-de-chaussée de la bourse du travail CGIL de Bologne, ce centre s'occupe de toute problématique liée au statut d'étranger ; la constitution de dossiers pour le renouvellement des titres de séjour ⁷ demeure l'une de ses activités principales. Or, l'activité de ce centre est révélatrice de la manière dont la CGIL conçoit les travailleurs immigrés : lorsqu'un immigré est amené à intégrer le syndicat en devenant un permanent au sein de sa fédération de référence, la CGIL tend à le rediriger vers le centre pour les étrangers. Autrement dit, les spécificités dues à l'expérience migratoire du délégué étranger (tel que le fait de connaître une langue étrangère) ne sont pas redéployées pour renforcer le travail syndical au sein des fédérations,

6. Ces centres, liés à l'Institut national confédéral d'assistance, perçoivent un financement de la part de l'État sur la base du nombre de dossiers traités.

7. Les syndicalistes qui animent les permanences du centre assurent un important travail de négociation avec la préfecture afin d'établir des critères pour le renouvellement des titres de séjour les plus favorables aux immigrés.

mais pour traiter de problématiques propres aux immigrés.

Si l'on devait résumer cette vision, on pourrait affirmer que l'immigré précède, ici, le travailleur. Loin d'être saisi comme une figure résumant l'expérience de la migration et celle du travail, le travailleur immigré est perçu avant tout comme un immigré.

La vision très répandue au sein de cette organisation, qui consiste à considérer le travailleur immigré comme une personne sans « culture syndicale et de lutte » (Nizzoli, 2015), est révélatrice d'un phénomène plus large, à savoir l'absence de réflexion syndicale propre à cette catégorie de travailleurs précaires. S'intéresser aux travailleurs atypiques suppose non seulement de savoir créer des structures spécifiques, mais de mettre en œuvre des stratégies adaptées aux problèmes qui les touchent plus particulièrement, comme la précarité du statut d'emploi (qui rend les pressions patronales plus importantes), les discriminations racistes, le harcèlement moral, le sexisme, les difficultés à obtenir un salaire décent, etc.

Néanmoins, comme nous l'avons montré plus haut, à la CGIL, c'est avant tout l'offre de services lors des permanences au centre pour les travailleurs étrangers, mais aussi lors des permanences animées par les permanents syndicaux au sein des fédérations, qui garantit au syndicat un taux relativement élevé d'inscrits parmi les travailleurs immigrés⁸. Dans un tel contexte, l'organisation syndicale ne se voit donc pas obligée de s'investir davantage dans la création d'une représentation

syndicale sur les lieux de travail pour pouvoir maintenir son taux d'adhésion.

Campagnes de sensibilisation ou organizing ?

Nous sommes bien loin des expériences qui, tant aux États-Unis qu'au Royaume-Uni, sont connues sous l'appellation d'*organizing*. Déployées dans ces pays depuis les années 1990, ces stratégies visent à syndicaliser des secteurs d'activité particuliers, souvent marqués par une faible présence syndicale (Kesselman, Sauviat ; Freyssinet, dans ce numéro). La stratégie d'*organizing* est caractérisée par plusieurs éléments tels que l'importante allocation de ressources visant les nouvelles expériences de syndicalisation ou la création de structures spécifiques favorisant la formation des nouveaux *organizers*, des permanents syndicaux formés pour établir des liens étroits avec des catégories de travailleurs telles que les jeunes précaires, les femmes ou les immigrés (Béroud, 2009).

Or, si l'on revient à l'exemple de la CGIL, on peut aisément constater à quel point sa pratique est éloignée de celle préconisée par les promoteurs de l'*organizing*. Pourtant, il est intéressant de remarquer l'apparition du concept d'*organizing* dans certains documents syndicaux de la CGIL, pour rendre compte de campagnes syndicales visant à sensibiliser l'opinion publique sur les conditions de travail et d'emploi des jeunes précaires ou des travailleurs des entreprises délocalisées à l'étranger. Dans la brochure syndicale « Organiser les non-organisés⁹ » consacrée aux

8. Déjà en 1992, 29 % des travailleurs immigrés présents sur le sol italien étaient inscrits à un syndicat (Feltrin, 2015). Concernant la CGIL, en 2015, sur un total de 5 539 472 inscrits officiels, 409 000 sont des travailleurs immigrés étrangers, soit 7,4 % des adhérents. Ce pourcentage atteint 15 % lorsqu'on prend en compte le total des inscrits actifs (Galossi, 2017).

9. « Organizzare i non organizzati. Idee ed esperienze per il sindacato che verrà », n° 12, *Rassegna Sindacale*, 2013, http://www.bollettinoadapt.it/old/files/document/22571rs_03_13.pdf.

expériences d'*organizing* de la CGIL, il est fait mention de la campagne « habits propres » dont l'objectif est de « raconter le cauchemar » des travailleurs indonésiens employés dans le secteur du textile. Cette campagne, directement liée à la campagne internationale « Clean Clothes Campaign », vise à sensibiliser l'opinion publique sur les conditions de travail fortement dégradées qui caractérisent l'expérience de travail des travailleurs des pays du Sud.

Autre exemple : celui de la campagne « giovani NON + disposti a tutto » (les jeunes ne sont plus prêts à tout), dont l'objectif déclaré est de renverser la représentation médiatique habituelle des jeunes – définie dans ce document comme « une forme de harcèlement » – et de leur relation au monde du travail. La première phase de cette campagne a été menée de façon anonyme sur le web et au moyen d'affiches. Elle consistait à diffuser de fausses annonces d'offres d'emploi « indécentes » destinées à provoquer l'indignation. Après la médiatisation de l'événement, les responsables de cette campagne ont simulé un piratage informatique lors duquel des « JAMAIS + » se sont affichés sur les fausses offres d'emploi indécentes. La CGIL s'est ensuite affichée comme l'organisatrice de cette campagne, ce qui lui a permis d'organiser une série d'assemblées pour réunir des jeunes précaires, dans les bourses du travail des plus grandes villes du pays.

Néanmoins, si la recherche de médiatisation de la campagne en vue de mobiliser l'opinion publique demeure un point commun avec les campagnes d'*organizing*¹⁰, aucune stratégie n'est envisagée

par la CGIL pour former des syndicalistes à même de créer, sur les lieux de travail, un rapport de force vis-à-vis de leur employeur.

En conséquence et dans le contexte italien, l'emploi du terme d'*organizing* par les acteurs syndicaux, s'il renouvelle le débat autour des nouvelles possibilités d'expansion du syndicalisme dans les milieux précaires, ne doit pas à lui seul amener à conclure à l'existence de véritables pratiques d'*organizing* au sein des syndicats confédéraux traditionnels italiens.

Le syndicalisme autonome et les travailleurs précaires : l'exemple des coopératives de logistique

Depuis 2008, le panorama italien des mobilisations du travail a été fortement marqué par la vague de grèves dans le secteur de la logistique¹¹. Les protagonistes de cette mobilisation sont les travailleurs affectés à la manutention des marchandises au sein des entrepôts. Dans la plupart des cas, ils sont membres associés de coopératives sous contrats avec des donneurs d'ordre (encadré 2).

Beaucoup des travailleurs employés par ces coopératives sont des immigrés, d'autant plus exposés à la pression patronale que disposer d'un emploi est la condition du renouvellement de leur titre de séjour. Posséder un contrat de travail est en effet indispensable pour qui veut séjourner légalement en Italie, situation qui, *a priori*, est peu propice à la mobilisation. Toutefois, ce sont bien ces travailleurs qui se sont engagés, depuis plusieurs années, dans une lutte qui a vu

10. Voir à cet égard l'expérience de mobilisation des salariés de Walmart étudiée par Mathieu Hocquelet (2016).

11. M. Fana, « Facchini, il nuovo fronte della lotta di classe 4.0 », *Il Fatto Quotidiano* 18, 23 Agosto 2017.

Encadré 2

Le système coopératif italien

L'article 45 de la Constitution italienne affirme : « La République reconnaît la fonction sociale de la coopération poursuivant des buts mutuels et non lucratifs. La loi vise à promouvoir et encourager le développement coopératif par les moyens les plus appropriés et à garantir ses caractéristiques et ses objectifs par des contrôles adéquats [...] ». Avec cet article, les constituants visaient la création d'un espace économique de production en dehors des règles du marché qui seraient par la suite imposées par la législation d'inspiration néolibérale. En effet, dans l'Italie contemporaine, ce système est devenu, pour le patronat, un moyen de contournement du droit du travail, et ceci notamment dans les secteurs qui recourent massivement à la sous-traitance.

En effet, le statut attribué au travailleur n'est pas celui de salarié, mais de membre associé de la coopérative, ce qui permet aux gérants de telles structures d'opérer des réajustements d'effectifs sans pour autant devoir s'en tenir à la réglementation prévue par le droit du travail. Dans un contexte d'externalisation croissante, nous sommes face à un système de « poupées russes », qui dilue la responsabilité de l'employeur envers ses associés. À cela, il faut ajouter que beaucoup de ces coopératives se déclarent facilement en liquidation ou en faillite, ce qui leur permet de reconstituer une fausse nouvelle coopérative dont la direction demeure inchangée. Cette stratégie est notamment déployée par les directions souhaitant faire des économies sur les salaires et les cotisations sociales des « anciens associés ».

s'enchaîner des grèves dont les revendications touchent aussi bien au travail qu'aux droits syndicaux.

À ce stade, les recherches ne permettent pas de dire avec certitude quels ont été les ressorts du mouvement. Néanmoins, les entretiens que l'on retrouve sur le web, ainsi que les travaux des trop rares chercheurs sur le sujet, montrent que souvent les travailleurs engagés dans la lutte ont déjà eu affaire aux organisations syndicales traditionnelles par le passé (Benvegnù, 2016). On peut donc supposer que ces vagues de grève sont le résultat de la rencontre entre, d'une part, des travailleurs à la recherche d'un syndicat en mesure de répondre à leurs besoins spécifiques et, de l'autre, un syndicalisme désireux de s'implanter là où les syndicats traditionnels ont laissé un vide.

À cet égard, on doit souligner qu'au plan syndical, le système coopératif italien est historiquement lié au syndicalisme traditionnel qui, ces dernières années, a signé les conventions collectives les moins protectrices pour les travailleurs du secteur de la logistique. Désertées par les syndicats traditionnels, ces coopératives ont alors été la cible du syndicalisme de base (Cobas). De ce fait, parmi les revendications de ce mouvement on retrouve la question de la reconnaissance de la représentation syndicale d'entreprise pour les délégués des coopératives, appartenant majoritairement aux Cobas.

Côté travail, les revendications portent essentiellement sur la réduction des cadences et du temps de travail. Dans un secteur où la convention collective,

déjà peu protectrice, n'est que très peu respectée, il n'est pas rare de travailler entre 40 et 50 heures par semaine pour un salaire de 1 000 euros par mois. Sans même mentionner la question des effets néfastes des conditions de travail sur la santé des travailleurs, en raison notamment du port de charges pendant de longues heures de travail, qui n'apparaît pas dans leur plateforme revendicative. Concernant l'emploi, la principale revendication tient à sa continuité, à savoir le fait de pouvoir le maintenir (avec ses acquis en termes de primes et d'ancienneté) au moment où une nouvelle coopérative emporte le marché pour la gestion des entrepôts.

Mais pour comprendre la dynamique de ces luttes, il est important de souligner que c'est souvent en dehors de la sphère du travail qu'a lieu la rencontre entre travailleurs des coopératives et syndicalistes des Cobas. On retrouve là un élément typique des mobilisations contemporaines où c'est par le biais d'autres réseaux (militants ou communautaires) que naissent des solidarités susceptibles de conduire au conflit sur le lieu de travail, notamment dans les secteurs d'activité où l'implantation syndicale est plus difficile. Concernant les vagues de grève à Padoue en 2013, Carlotta Benvegnù souligne par exemple que c'est grâce à l'imbrication entre différents réseaux militants qu'ont eu lieu les premières interactions entre syndicalistes des Cobas et travailleurs immigrés de la logistique. Dans ce cas précis, il s'agit de luttes pour le droit au logement et pour la régularisation des travailleurs sans papiers. De même, dans certains contextes,

les collectifs étudiants, ainsi que les militants des « centres sociaux ¹² », ont représenté des soutiens essentiels au déroulement des piquets de grève (Cuppini, Pallavicini, 2015).

L'année 2015 marque un moment charnière dans la mobilisation des travailleurs de la logistique puisqu'un résultat important est atteint avec un accord signé par les Cobas et les plus importantes entreprises du secteur. Véritable avancée pour les membres des coopératives, cet accord oblige les nouveaux prestataires (à savoir les coopératives ayant gagné un nouveau marché de sous-traitance) à garantir la continuité de l'emploi de leurs « nouveaux » membres en leur reconnaissant les acquis en termes d'ancienneté et de coefficient ¹³. D'un point de vue syndical, cet accord marque une étape importante dans le processus de reconnaissance d'une organisation comme celle des Cobas, formellement exclue de la négociation collective au plan national.

Se rendre visibles

auprès des syndicats :

le mouvement des rédacteurs précaires

Pour comprendre les mécanismes sous-jacents au processus de renouveau syndical, il faut, comme cela a été souligné, élargir le cadre de la réflexion au-delà de la seule sphère syndicale. La prise en compte des expériences d'auto-organisation des travailleurs s'avère à cet égard indispensable. Les stratégies et les actions des acteurs non syndicaux affectent le comportement des organisations syndicales, représentant un

12. Les centres sociaux italiens sont des lieux autogérés et souvent occupés nés dans les années 1990. Ils représentent des lieux de débat et de pratique politique alternative, ainsi que de production musicale et culturelle.

13. Le coefficient renvoie à un indice de rémunération et permet de définir le salaire correspondant « aux responsabilités » du salarié.

révélateur important des transformations du syndicalisme.

Ainsi, en Italie, depuis le début des années 2000, nombreuses ont été les expériences de lutte initiées par des groupes de travailleurs ou de militants n'appartenant pas au monde syndical. En raison à la fois de la faible coordination de ces mobilisations au niveau national et de la variété des secteurs et des profils de travailleurs engagés, il est néanmoins compliqué de présenter une vue d'ensemble du phénomène. De surcroît, les recherches sur le sujet sont trop peu nombreuses, raison pour laquelle, sans viser à l'exhaustivité, on se contente ici de citer un cas emblématique d'auto-organisation de travailleurs précaires.

Le 1^{er} mai 2001, une partie du mouvement altermondialiste italien – composé par des mouvements étudiants, des centres sociaux, des associations et des syndicalistes de base – organise, à Milan, la première « May Day Parade ». En bousculant le répertoire d'action traditionnel de la manifestation du 1^{er} mai, cet événement constitue une étape clé de mise au jour des travailleurs précaires (plutôt qualifiés) et de leurs problématiques spécifiques.

L'un des enjeux de cette mobilisation est d'ordre symbolique : il s'agit de refonder un langage à même de décrire la situation des travailleurs précaires. Exister sur la scène politique italienne, en imposant leur présence face aux organisations syndicales traditionnelles, suppose la création d'un nouvel imaginaire et d'un nouveau vocabulaire capable de représenter la spécificité de la condition du travailleur précaire.

Parmi les différentes « innovations » apportées à la sphère symbolique de la représentation du travail précaire, « San

Precario » (Saint Précaire) demeure l'une des plus importantes. En se réappropriant l'imaginaire propre à la culture populaire catholique italienne, les inventeurs de ce saint patron ont créé une sculpture en mousse qui a commencé à faire des apparitions régulières lors des actions menées par ce mouvement. Ainsi, depuis maintenant 15 ans, les militants du réseau San Precario continuent de mener un travail sur la question de la représentation du monde des précaires, tout en s'engageant dans des actions pour venir en appui aux travailleurs précaires employés dans les centres d'appel, dans les supermarchés ou encore dans le secteur de l'édition.

C'est dans ce dernier qu'a eu lieu en 2008 une expérience intéressante pour la compréhension des relations entre ce type de mouvement et le syndicalisme traditionnel : la création du réseau des rédacteurs précaires (Re.Re.Pre). En Italie, le secteur de l'édition est marqué par un très fort recours aux contrats atypiques (notamment ceux qu'on appelle les « contrats de projet »), à des faux indépendants et à des travailleurs non rémunérés (travaillant gratuitement afin d'améliorer leur CV). D'après une enquête¹⁴ menée par l'Ires-Emilia Romagna en collaboration avec le Re.Re.Pre sur un échantillon de 1 073 travailleurs du secteur, l'écrasante majorité d'entre eux (92,3 %) aurait un contrat atypique. Le revenu moyen n'y dépasse pas les 1 200 euros mensuels (Murgia, Selmi, 2012).

Regroupant environ 150 personnes, c'est d'abord à travers le web que le réseau Re.Re.Pre entame sa première action en lançant un appel sur les sites et les listes de diffusion fréquentées par les travailleurs de l'édition. La diffusion de cet appel vise l'organisation d'une « assemblée constituante » dont l'objectif

14. Les résultats de l'enquête ont été publiés en 2013, sur : <https://goo.gl/ZSP93p>.

est de définir des revendications et des lignes directrices du mouvement et dont le principal enjeu est de rendre visibles les conditions de travail et d'emploi des travailleurs du secteur.

Au plan des répertoires d'action et des instruments déployés pour atteindre cette visibilité, on peut remarquer que la structure en réseau, ainsi que le recours aux outils du web (mise en ligne d'un « glossaire précaire » et d'un recueil de récits anonymes sur l'expérience des précaires) se sont révélés indispensables à l'essor du mouvement. Mais ce sont aussi des actions symboliques menées devant les principales librairies de Milan, ainsi que l'organisation d'une conférence sur la précarité dans l'édition lors du festival du livre de Turin, qui ont permis au réseau de s'imposer en tant que sujet politique.

Au mois de décembre 2010, lors de la négociation d'un accord concernant les travailleurs du secteur de l'édition, le réseau Re.Re.Pre fait irruption au siège de l'Association italienne des éditeurs où a lieu la réunion avec les organisations syndicales. Déguisés en père Noël, des membres du réseau distribuent des bouts de charbon et des documents expliquant les revendications des travailleurs précaires du secteur à l'ensemble des participants.

Cette initiative permet d'attirer, pour la première fois, l'attention de la CGIL ; des liens entre les syndicalistes CGIL et les travailleurs précaires commencent alors à s'établir et un véritable dialogue s'instaure entre ces acteurs au moment de la négociation pour le renouvellement de la convention collective du secteur. À cette occasion en effet, ce sont les représentants de la fédération CGIL de l'édition qui cherchent à échanger avec les membres du réseau, afin de mieux comprendre leurs revendications propres et d'intégrer au moins une partie de ces

revendications à la plateforme revendicative nationale.

Parmi ces revendications figure celle de l'égalité de traitement des travailleurs du secteur. Les travailleurs précaires, qui d'un point de vue statutaire sont des collaborateurs des maisons d'édition, souhaitent se voir appliquer la grille salariale prévue par la convention collective nationale pour les salariés des maisons d'édition.

Au-delà des résultats de cette négociation, qui n'ont pas été favorables aux travailleurs précaires, les dynamiques de cette lutte sont révélatrices d'un bouleversement au sein des mécanismes de la représentation syndicale. Il s'agit d'une tentative de redéfinition des dispositifs de représentation au sein d'un secteur où la plupart des travailleurs (précaires) ne bénéficient pas de la représentativité syndicale. En créant des liens de solidarité entre travailleurs, le réseau est en effet parvenu à imposer sa légitimité face aux syndicats. La CGIL, souhaitant représenter des travailleurs dont le statut d'emploi n'a rien en commun avec celui des salariés des maisons d'édition, s'est vue ainsi obligée de dialoguer avec un acteur non syndical représenté ici par les membres de ce réseau, qui parvient en retour à s'inscrire dans les mécanismes de la négociation collective réservés habituellement aux seules organisations syndicales.

Conclusion :
qui représenter et comment ?

Dans des sociétés fortement caractérisées par la précarité de l'emploi et du travail, on sait à quel point des phénomènes tels que l'externalisation et les stratégies managériales visant la fragmentation des

collectifs de travail constituent des obstacles majeurs à l'action syndicale.

Or, dans un tel contexte, les organisations syndicales italiennes qualifiées ici de traditionnelles tendent à reproduire des pratiques et des mécanismes d'action conçus à l'époque de la « société salariale » (Castel, 1995), lorsqu'au statut de salarié étaient associés des garanties et des droits collectifs. Bien que la création de structures *ad hoc* pour les travailleurs ayant un statut atypique est révélatrice d'une attention accrue des syndicats aux travailleurs précaires, il convient de noter que ces structures n'ont pas pour objectif la création de liens de solidarité durables entre travailleurs. Leur tâche principale consiste plutôt en l'accompagnement juridique individuel. Dès lors, il serait à ce stade erroné de parler d'une véritable stratégie de revitalisation syndicale.

En revanche, c'est l'offre de services qui a été privilégiée par les trois grandes confédérations. Un système qui permet de garder un lien avec une population précarisée et de plus en plus hétérogène au plan de ses caractéristiques socio-démographiques (pensons notamment aux immigrés et aux jeunes). Sans qu'un investissement syndical sur les lieux de travail soit nécessaire, l'offre de services permet aux syndicats de maintenir un taux de syndicalisation relativement élevé et de représenter, au moins sur le papier, les travailleurs précaires en les comptant parmi leurs adhérents.

Toutefois, lorsqu'on élargit le cadre de l'analyse au-delà de la seule prise en compte des politiques volontaristes des organisations syndicales, on s'aperçoit que, dans certains cas, le vide laissé par les trois grandes confédérations dans la représentation des *outsiders* a été comblé par une force syndicale alternative. C'est le cas de la longue mobilisation des travailleurs immigrés des coopératives du

secteur de la logistique, soutenue par les Cobas. Ces luttes, ainsi que la mobilisation du Réseau des rédacteurs précaires visant à faire apparaître les revendications des travailleurs ayant un statut précaire parmi celles de la plateforme de la CGIL, sont révélatrices d'une tension importante au sein des mécanismes de représentation.

Cette tension concerne les acteurs de la représentation et amène les organisations syndicales à s'interroger sur les sujets qu'elles entendent représenter : s'agit-il des travailleurs sans représentativité syndicale ou bien de ceux représentant le noyau des syndiqués historiques ? Elle pose également la question des répertoires d'action – et donc de la manière de représenter ces travailleurs. À cet égard, les exemples traités dans cet article suggèrent que le dialogue entre acteurs syndicaux et non syndicaux (mouvements sociaux ou autres formes d'auto-organisation de travailleurs) constitue un levier fécond pour la mise en œuvre de stratégies de renouveau des pratiques de représentation des travailleurs précaires.

Sources :

Ambra M.C. (2013), « Modelli di rappresentanza sindacale nella società post-industriale. Come i sindacati si stanno ri-organizzando per rappresentare i lavoratori non standard », *Quaderni di rassegna sindacale*, n° 4, p. 75-94.

Asplan (2013), « Travailleurs sans papiers : la précarité interdite », *Les Mondes du travail*, p. 63-73, <http://www.lesmondesdutravail.net/2013/PDF/Mondes-travail-7.pdf>.

Bataille P. (1997), *Le racisme au travail*, Paris, La Découverte.

Benvegnù C. (2016), « Fractures ouvrières, intersectionnalité et contestations dans la crise. Le cas des travailleurs migrants dans les entrepôts de Padoue », présenté aux Journées internationales de sociologie du travail, 11-13 mai, Athènes, <https://jst2016.sciences-conf.org/browse/author?authorid=346195>.

Bérout S. (2009), « Organiser les inorganisés: Des expérimentations syndicales entre renouveau des pratiques et échec de la syndicalisation », *Politix*, vol. 85, n° 1, p. 127-146, <https://doi.org/10.3917/pox.085.0127>.

Bérout S., Bouffartigue P. (dir.) (2009), *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, Paris, La Dispute.

Carrieri M., Leonardi S. (2013), « Italie : des turbulences sans atterrissage certain : l'évolution récente des relations professionnelles italiennes », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 139, janvier, p. 18-34, <https://goo.gl/1CEZi8>.

Castel R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Paris, Fayard.

Cuppini N., Pallavicini C. (2015), « Le lotte nella logistica nella valle del Po », *Sociologia del lavoro*, n° 138, p. 210-224.

Denis J.-M. (2009), « "Dans le nettoyage, on ne fait pas du syndicalisme comme chez Renault !" : Implantation et stratégies syndicales dans le secteur du nettoyage industriel », *Politix*, vol. 85, n° 1, p. 105-126, <https://doi.org/10.3917/pox.085.0105>.

Dufour C., Hege A. (2009), « Les syndicats face au processus d'insécurité des statuts d'emploi », in Bérout S., Bouffartigue P. (dir.), *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, Paris, La Dispute.

Feltrin P. (2015), « Il fenomeno sindacale nell'Italia contemporanea, declino "politico" e ascesa di "mercato" », *Quaderni di rassegna sindacale*, n° 4, <https://goo.gl/RisUgV>.

Freyssinet J. (2017), « Royaume-Uni : tensions et ambiguïtés dans la stratégie d'organising », n° spécial, « Renouveau syndical : enjeux, stratégies et pratiques », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 160, décembre, p. 38-51.

Galossi E. (ed.) (2017), *(Im)migrazione e sindacato. Nuove sfide, universalità dei diritti e libera circolazione. VIII rapporto*, Roma, Ediesse.

Hocquelet M. (2016), « Mobiliser les employés de Walmart malgré les discours et pratiques du géant de la distribution : UFCW et Our Walmart face à 50 ans d'antisindicalisme », *La Revue de l'IRES*, n° 88, p. 129-156, <https://goo.gl/pS4oa1>.

Kesselman D., Sauviat C. (2017), « États-Unis : les enjeux de la revitalisation syndicale

face aux transformations de l'emploi et aux nouveaux mouvements sociaux », n° spécial, « Renouveau syndical : enjeux, stratégies et pratiques », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 160, décembre, p. 19-37.

Leonardi S. (2017), « Trade Unions and Collective Bargaining in Italy During the Crisis », in Lehndorff S., Dribbusch H., Schulten T. (eds.), *Rough Waters. European Trade Unions in a Time of Crises*, Brussels, ETUI, p. 83-107, <https://goo.gl/WGT5BQ>.

Murgia A., Selmi G. (2012), « "Inspire and Conspire": Italian Precarious Workers between Self-organization and Self-advocacy », *Interface*, vol. 4, n° 2, p. 181-196.

Nizzoli C. (2013), *SyndicalismeS et travailleurs du « bas de l'échelle ». CGT et CGIL à l'épreuve des salariés de la propreté à Marseille (France) et Bologne (Italie)*, Thèse de doctorat en sociologie, Université Aix-Marseille, <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00950342v1>.

Nizzoli C. (2015), *C'est du propre ! Syndicalisme et travailleurs du « bas de l'échelle »* (Marseille et Bologne), Paris, Puf.

Pauvert R. (2012), « Les Cobas (Comités de Base) en Italie au cours des années quatre-vingt : naissance d'un phénomène », *Cahiers d'études Italiennes*, n° 14, 79-98, <https://cei.revues.org/382>.

Pignoni M.T. (2005), « Italie : le travail atypique entre autonomie et subordination, nouvel enjeu de la représentation syndicale », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 97, novembre, p. 84-96, <https://goo.gl/rkGG8v>.

Rehfeldt U. (2014), « Italie : nouvel accord sur la représentativité : mérites et dangers d'une règle majoritaire », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 147, septembre, p. 53-61, <https://goo.gl/n3o7cA>.

Rehfeldt U. (2016), « Italie : le "Jobs Act", un nouveau pas vers la flexibilité pour les travailleurs et vers la sécurité pour les employeurs », dossier, « Des réformes du marché du travail pour quelles performances ? », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 155, septembre, p. 57-70, <https://goo.gl/A8FYgw>.

Trentin B. (2012), *La cité du travail : la gauche et la crise du fordisme*, Paris, Fayard.

Suède

Entre attractivité et *organizing* : les stratégies des syndicats suédois pour (re)conquérir des adhérents

Annie JOLIVET*

La Suède présente l'un des taux de syndicalisation les plus élevés du monde. Les syndicats suédois ont réussi à contenir le processus de désaffiliation syndicale amorcé à la fin des années 1980, la baisse des effectifs n'affectant jusqu'au milieu des années 2000 que la confédération Landsorganisationen i Sverige (LO, Organisation nationale de Suède ; Coulet, 2008). Après l'apogée atteinte en 1986 avec 86 % de syndiqués parmi les actifs en emploi, et une remontée quasiment à ce niveau en 1995 juste après la crise économique sévère du début des années 1990, le taux de syndicalisation redescend à 81 % en 1999. S'enclenche alors à partir des années 2000 une diminution lente, qui s'accélère brutalement avec la réforme de l'assurance chômage mise en œuvre en 2007 et 2008 par le gouvernement issu d'une coalition de centre-droit. Cette réforme provoque une baisse du nombre de personnes syndiquées : le taux de syndicalisation chute

de 78 % en 2006 à 73 % en 2007, puis passe sous la barre des 70 %, une diminution brutale jamais connue depuis l'échec de la grande grève de 1909¹ (Coulet, 2008). Si une certaine reprise des adhésions s'observe depuis, la stabilisation s'opère aujourd'hui à un niveau inférieur à celui des années 1980 et 1990.

Les accords collectifs jouant un rôle essentiel et la représentation des salariés sur les lieux de travail étant assurée par des délégués syndicaux (Fulton, 2013 ; Jolivet, 2000), les syndicats suédois ne sont pas restés passifs face à ces évolutions qui fragilisent le modèle suédois. Après avoir dressé un état des lieux des forces syndicales et des causes des évolutions constatées, nous verrons quelles actions les syndicats ont engagées, à la fois pour recruter de nouveaux adhérents, renforcer leur implantation sur les lieux de travail et défendre leur rôle et le modèle suédois.

* Chercheure au Centre d'études de l'emploi et du travail-Cnam et CRTD-Cnam ; chercheure associée à l'Ires ; Gis Creapt.

1. Première grève générale en Suède, la grève de 1909 marque le point d'orgue d'une série de conflits localisés, provoqués par la montée en puissance du mouvement syndical et l'opposition du patronat aux revendications des ouvriers notamment sur les salaires et la durée du travail. Elle s'est soldée par un échec cuisant pour les syndicats et la perte de la moitié de leurs membres. Pour une analyse en détail, voir Office du travail (1912).

Des tendances fortes à la baisse du nombre de syndiqués

L'évolution des effectifs diffère notablement selon les confédérations syndicales et selon les syndicats, traduisant l'impact considérable de la réforme de l'assurance chômage mais aussi des recompositions sectorielles de long terme. Les taux de syndicalisation selon le niveau de qualification sont désormais inversés : les cols blancs et diplômés sont aujourd'hui plus syndiqués que les cols bleus². La forte baisse des adhésions de jeunes est une tendance ancienne qui s'est accentuée depuis le milieu des années 1990.

Le choc de la réforme de l'assurance chômage en 2007-2008

La réforme de l'assurance chômage est l'une des premières mesures mises en place par le gouvernement Reinfeldt issu des élections législatives de septembre 2006. Elle vise non seulement à inciter les chômeurs à reprendre rapidement un emploi mais aussi à peser sur la formation des salaires. L'accroissement du financement à la charge des caisses d'assurance chômage et la modulation des cotisations selon le risque doivent inciter les caisses, et donc les syndicats (encadré), à modérer leurs revendications salariales. Une première loi est votée par le Parlement le 21 décembre 2006, suivie par une succession de modifications ponctuelles³. L'ensemble aboutit à une évolution profonde du mode de

financement de l'assurance chômage et des règles d'indemnisation des chômeurs (Jolivet, Mantz, 2008).

La réforme du financement vise à accroître la part des cotisations dans les ressources des caisses d'assurance chômage afin de réduire la contribution de l'État. Il s'agit de resserrer le lien entre le risque de chômage et la cotisation à une caisse d'assurance chômage, renforçant donc la logique assurantielle. La réforme est faite en deux étapes. À partir de janvier 2007, la contribution de l'État au financement des allocations chômage passe de 95 % à 55 % (Coulet, 2008). Les caisses sont alors contraintes d'augmenter les cotisations des personnes affiliées. Elles sont par ailleurs incitées à réduire leurs coûts et/ou renforcer les contrôles et les organisations syndicales qui leur sont liées sont incitées à réduire le nombre de chômeurs en modérant leurs revendications salariales (Mantz, 2007). À partir du 1^{er} juillet 2008, les cotisations individuelles sont en partie réduites, mais les cotisations varient désormais plus fortement selon les caisses en fonction du risque de chômage du secteur couvert.

Cette réforme du financement provoque d'une part immédiatement une forte hausse du montant des cotisations aux caisses et d'autre part accroît les différences de cotisation entre caisses. Le montant des cotisations généralement compris entre 90 et 105 couronnes suédoises⁴ par mois avant la réforme (soit 54 à 63 couronnes suédoises après déduction

2. Rappelons que les trois confédérations existantes sont organisées selon une stratification sociale : Landsorganisationen i Sverige (LO) rassemble 14 syndicats d'ouvriers et employés ; Sveriges akademikers centralorganisation (Saco) regroupe 23 syndicats de diplômés de l'université et Tjänstemännens centralorganisation (TCO) 14 syndicats d'autres cols blancs. Même s'il peut exister des problèmes de démarcation entre syndicats, le fait que le syndicat correspondant au secteur d'activité d'un salarié est unique et identifiable contribue fortement au niveau de syndicalisation (Bruhn *et al.*, 2013).

3. Pour une synthèse de ces réformes, voir Jolivet et Mantz (2008).

4. Pour obtenir l'équivalent en euros, il suffit de diviser le montant par dix.

Encadré

Syndicats et caisses d'assurance chômage en Suède

En Suède, les syndicats assurent depuis 1935 une fonction de gestion et de distribution des allocations d'assurance chômage. La Suède relève en effet de ce qu'on appelle le « système de Gand » (Ghent en anglais). En 1901, la ville de Gand, en Belgique, fut la première à subventionner des fonds d'assurance chômage (Coulet, 2008:53). Les pays qui ont confié aux syndicats la gestion de l'assurance chômage présentent un taux de syndicalisation assez élevé voire très élevé (Belgique, Finlande, Islande, Danemark).

En Suède, à chaque syndicat correspond une caisse d'assurance chômage, organisme privé qui lui est rattaché. Il existe également une caisse publique indépendante des syndicats, Alfa, créée en 1998. Chaque caisse gère l'attribution des allocations chômage, définit leur montant et leur éventuelle réduction selon les informations données par l'Agence pour l'emploi (Arbetsförmedlingen), et assure l'information des demandeurs d'emploi. Le financement de ces caisses repose sur des cotisations individuelles volontaires (il n'y a pas d'obligation d'affiliation à une caisse d'assurance chômage), complétées par un financement de l'État. Les 28 caisses d'assurance chômage sont sous la tutelle de l'Inspektionen för arbetslöshetsförsäkring (IAF, Inspection de l'assurance chômage) depuis 2001.

L'adhésion à un syndicat entraîne automatiquement l'inscription à la caisse d'assurance chômage correspondante. Un salarié peut aussi choisir de s'affilier à une caisse sans être adhérent du syndicat qui la gère. C'est désormais le cas d'environ un affilié sur cinq. Sa cotisation est alors plus élevée, l'IAF veillant à ce que l'écart soit modéré, et ses allocations chômage sont un peu inférieures.

L'affiliation à la caisse d'assurance chômage du syndicat est traditionnellement une voie de recrutement de nouveaux adhérents pour le syndicat. Coulet (2008:53) rapporte les travaux de Rothstein publiés en 1992 qui estimaient que la gestion des caisses d'assurance chômage assurait le cinquième des inscriptions individuelles auprès des syndicats suédois. Bruhn *et alii* (2013) soulignent que les caisses d'assurance chômage jouent probablement un rôle important dans le recrutement de nouveaux adhérents parmi les catégories de travailleurs dont les conditions d'emploi sont les moins stables et qui ont un risque de chômage plus élevé (jeunes, femmes, immigrés, personnes à temps partiel, à contrat à durée déterminée). Toutefois cette voie de recrutement pourrait être durablement affaiblie.

fiscale) passe dès janvier 2007 de 330 à 365 couronnes suédoises (Kjellberg, 2011:74). Cette hausse du coût est d'autant plus sensible que la déduction fiscale de 40 % de l'affiliation à une caisse d'assurance chômage est supprimée, et que la

hausse est la plus forte pour les caisses dont les membres sont fortement exposés au risque de chômage.

L'augmentation des cotisations aux caisses d'assurance chômage se traduit à la fois par une forte baisse du nombre

de personnes affiliées à ces caisses et par une diminution du nombre de syndiqués. Entre fin 2005 et fin 2008, l'ensemble des caisses d'assurance chômage perd 483 000 affiliés, soit 12,7 % de leurs effectifs ⁵. Certains secteurs sont particulièrement touchés : l'hôtellerie-restauration, le commerce, les transports et les salariés des municipalités (Eliasson, 2008 cité par Anxo, 2012). De début 2007 à fin 2008, le taux de syndicalisation connaît lui aussi un recul sans précédent de 6 points de pourcentage et les syndicats perdent au total 246 000 membres, soit 8 % de leurs adhérents (Kjellberg, 2011). La baisse affecte inégalement les confédérations : LO perd 11 % de ses

membres et Tjänstemännens Centralorganisation (TCO) 7 %, alors que Sveriges Akademikers Centralorganisation (Saco) progresse de 1 %.

En septembre 2008, le gouvernement opère un changement de politique compte tenu du nombre important de personnes non affiliées à une caisse d'assurance chômage, qui atteint fin 2008 1,4 million, soit 30 % de la population active, contre 700 000 et 16 % fin 2005 (Kjellberg, Ibsen, 2016:286). Trois mesures destinées à encourager et à faciliter l'adhésion aux caisses d'assurance chômage figurent alors dans le projet de budget d'automne. En janvier 2011, la baisse du taux de chômage et l'arrivée à expiration

Tableau 1. Effectifs syndiqués et taux de syndicalisation (1985-2015)

Effectifs en milliers et taux en %

	1985	1990	1993	2000	2005	2006	2007	2008	2010	2014	2015
LO ¹	2004	1962	1955	1753	1587	1564	1442	1385	1318	1267	1271
TCO ²	1108	1144	1148	1045	1040	1026	975	958	963	1043	1061
Saco ³	219	260	289	355	419	425	420	427	454	486	491
Autres ⁴	21	21	21	79	87	87	83	86	94	101	102
Total	3352	3388	3412	3232	3133	3102	2921	2856	2829	2898	2926
Taux de syndicalisation	83-84	81	85	81	78	77	73	71	71	70	69
Cols bleus	-	82	86	83	77	77	74	71	69	64	63
Cols blancs	-	81	84	79	78	77	73	72	73	74	74

Chômeurs inclus. Retraités, étudiants et, pour Saco, travailleurs indépendants exclus.

1. Deux syndicats représentent à eux seuls 60 % des membres de LO : le syndicat des employés des administrations locales, Kommunal (522 000 membres fin 2015), et IF Metall (251 000 membres), issu d'une fusion entre les syndicats des métallurgistes et des travailleurs industriels en 2006 et présent dans les industries de la métallurgie, des éléments de construction, du textile et de l'habillement.

2. L'organisation majoritaire est Unionen (518 000 membres fin 2015), issue en 2008 de la fusion de SIF, syndicat des employés de bureau et techniques de l'industrie, et HTF, très implanté dans le commerce de détail et la distribution. Le deuxième syndicat est le syndicat enseignant, Lärarförbundet (172 000 membres) suivi du syndicat des travailleurs non manuels des administrations locales et centrales, Vision (anciennement SKTF), avec 128 000 membres.

3. Le syndicat le plus représenté au sein de Saco est Sveriges Ingenjörer, syndicat des ingénieurs diplômés (118 000 membres, soit 24 %), suivi de Jusek, qui regroupe notamment des avocats, des dirigeants d'entreprise, des directeurs des ressources humaines et des experts informatiques (62 000), et de Lärarnas Riksförbund, un autre syndicat enseignant (60 000).

4. Cette catégorie rassemble des syndicats non affiliés aux trois grandes confédérations : l'association de cadres Ledama (affiliée à TCO jusqu'en 1997), l'association des pilotes Svensk Pilotförening, l'association des conducteurs de train Svensk Lokförarförening, la fédération nationale des pompiers Brandmännens Riksförbund, la fédération des travailleurs portuaires Svenska Hamnarbetarförbundet et la Confédération des travailleurs de Suède Sveriges Arbetares Centralorganisation (SAC).

Source : confédérations syndicales et Kjellberg, Ibsen (2016) pour les chiffres ; rapport 2016 du Medlingsinstitutet (MI) pour les notes.

5. Selon les chiffres fournis par Kjellberg et Ibsen (2016:287). Les désaffiliations ont commencé dès l'automne 2006, à l'annonce de la hausse des cotisations aux caisses à partir de janvier 2007 (Kjellberg, Ibsen, 2016:290).

des droits à allocation de la plupart des chômeurs permettent à de nombreuses caisses de réduire très fortement leurs cotisations (Kjellberg, 2009). Le Conseil de la politique fiscale conclut en 2011 que la différenciation des coûts d'affiliation n'a eu aucune influence sur la formation des salaires, alors que c'était l'objectif affiché de la réforme. En janvier 2014, le gouvernement Reinfeldt ramène donc ces coûts à leur niveau antérieur à 2007 (Kjellberg, Ibsen, 2016).

L'épisode de réforme semble toutefois avoir des conséquences durables sur l'affiliation aux caisses d'assurance chômage et sur le lien avec l'adhésion à un syndicat. La différenciation accrue du coût de l'affiliation selon les caisses est venue s'ajouter à la tendance antérieure à l'affiliation simple à la caisse : en 2010, 18,5 % des affiliés à une caisse le sont sans être adhérents au syndicat gestionnaire, contre 14,2 % en 2005 et 6,4 % en 1990 (Kjellberg, 2016:287). S'y ajoute un recul de l'adhésion au syndicat et/ou de l'affiliation à la caisse d'assurance chômage des ouvriers, particulièrement des ouvriers aux rémunérations relativement faibles et exposés à un fort risque de perte d'emploi. C'est notamment le cas des salariés du secteur privé des services, dont l'hôtellerie-restauration, le transport et la maintenance. S'affilient également moins à une caisse d'assurance chômage les employés ayant un risque de chômage faible et les personnes proches du départ à la retraite, notamment dans des emplois publics (Kjellberg, 2016).

Les normes d'adhésion (à une caisse d'assurance chômage ; à un syndicat et à la caisse d'assurance chômage) pourraient ainsi être durablement remises en cause. Des fluctuations de la syndicalisation

avaient déjà été observées dans les années 1990, mais elles étaient alors procycliques. La réforme de 2006 a provoqué un phénomène différent : une baisse des adhésions pendant la période de récession, qui perdure pendant les années de reprise.

Des évolutions de l'emploi qui affectent les syndicats de façon différenciée

Plusieurs évolutions structurelles de l'emploi affectent les syndicats : les re-compositions sectorielles, l'implantation géographique des activités ⁶, la structure des qualifications et les caractéristiques des emplois.

Après avoir continûment augmenté jusqu'à la fin des années 1980, surtout grâce aux adhésions des femmes cols bleus à partir des années 1970 (notamment dans les activités relevant des municipalités, ce qui inclut les emplois liés à la santé et aux soins des personnes), le nombre de membres des syndicats affiliés à LO atteint un pic de 2 275 000 personnes en 1988 (Larsson, 2017). La crise économique du début des années 1990 se traduit par de profondes restructurations, à la fois dans le secteur privé industriel, avec la disparition définitive d'un certain nombre d'emplois, et dans le secteur public, avec des réductions d'emplois liées aux contraintes budgétaires (Jolivet, 2014). Le nombre d'adhérents connaît alors une longue phase de diminution, notamment pendant la crise économique de 2007-2010 qui affecte aussi les emplois publics (*ibid.*). Une stabilisation semble se dessiner depuis 2013-2014, qui pourrait être en partie due à la reprise économique en général et à la reprise des embauches dans le secteur public.

6. Le taux de syndicalisation varie selon les comtés. Le comté de Stockholm présente le taux de syndicalisation le plus faible de Suède.

Les deux autres confédérations bénéficient de la croissance des effectifs de cadres et de diplômés du supérieur dans l'emploi mais se trouvent dans des situations très différentes. Saco connaît un doublement de ses effectifs depuis le début des années 1990, une progression remarquable et quasi continue (tableau 1). TCO voit en revanche le nombre de ses adhérents baisser à partir du début des années 2000. S'ils n'ont pas retrouvé leur niveau du début des années 1990, ses effectifs sont repartis à la hausse depuis 2011 : entre 2012 et 2014, leur nombre a progressé de plus de 3 % par an⁶. TCO se rapproche ainsi progressivement de LO, ce qui renforce son influence dans le débat politique⁷ et vis-à-vis des deux autres confédérations. Cette hausse s'explique, selon TCO, par sa politique de recrutement et son positionnement sur des sujets politiques qui intéressent ses membres (comme une amélioration des indemnités chômage pour les travailleurs à hauts salaires et une limitation des emplois à durée déterminée), et par sa politique de recrutement très active en particulier en direction des étudiants⁸. Le syndicat Unionen, qui s'est fortement développé depuis sa création en 2008, n'a toutefois pas atteint le pic d'effectifs des syndicats dont il est issu par fusion. Les frontières entre TCO et Saco tendent à devenir plus floues avec la progression du niveau de formation initiale de membres de TCO tels que les professeurs et les journalistes. Et les syndicats de TCO ont des difficultés à concurrencer les syndicats de Saco organisés sur une base professionnelle (Kjellberg, 2013).

Le recul des effectifs de LO et la progression de ceux de TCO et de Saco ont pour conséquence un phénomène nouveau : les cols blancs sont désormais davantage syndiqués (74 %) que les cols bleus (63 %). Et dans certains secteurs d'activité, le taux de syndicalisation a chuté considérablement, décrochant largement de la moyenne tous emplois confondus (tableau 2). C'est le cas de la construction, secteur très fortement syndiqué jusqu'au début des années 2000, aujourd'hui affecté par les nouvelles conditions de la concurrence et particulièrement par la place prise par les entreprises étrangères et par les travailleurs détachés. C'est aussi le cas du commerce et des autres services privés, en particulier des hôtels et restaurants. Ces activités traditionnellement moins organisées sont désormais tombées à des niveaux de syndicalisation particulièrement bas.

La Suède a par ailleurs connu à partir des années 1980 une flexibilisation de l'emploi avec le développement des formes atypiques d'emploi (Coulet, 2013). Le temps partiel et l'emploi à durée déterminée sont particulièrement fréquents chez les jeunes, et davantage chez les jeunes femmes que chez les jeunes hommes. Ils constituent une voie d'accès à l'emploi, notamment pour les demandeurs d'emploi et particulièrement pour les jeunes. C'est le cas dans des secteurs où la variabilité de l'emploi est forte mais aussi dans les emplois du secteur public. Le taux de syndicalisation est dans ces emplois notablement plus faible que dans les emplois permanents, et encore plus pour les cols bleus (tableau 3).

6. V. Hours, « Suède : LO (cols bleus) et TCO (cols blancs et personnel très diplômé) au coude à coude », *Planet Labor*, n° 8939, 9 mars 2015, <https://goo.gl/4eLDf4>.

7. Rappelons que TCO et Saco ont toujours souligné leur indépendance politique, LO restant proche du Parti social-démocrate.

8. V. Hours, « Suède : LO (cols bleus) et TCO (cols blancs et personnel très diplômé) au coude à coude », *op. cit.*

Tableau 2. Taux de syndicalisation par catégorie et secteur (1990-2017)

En %

	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2017	Var. 1995-2017
Cols bleus								
Industrie de fabrication	89	93	90	89	83	81	79	-14
Construction	89	90	88	83	74	66	66	-24
Commerce de gros et de détail	68	75	72	67	57	53	56	-19
Autres services privés	69	77	74	68	58	55	51	-26
<i>services sociaux, à domicile...</i>							59	
<i>hôtels</i>							31	
<i>restaurants</i>							28	
État	92	95	96	96	86	86	75*	-20
Municipalités et conseils de comté	87	94	92	89	84	79	73	-21
Total cols bleus	84	88	85	80	71	65	63	-25
Cols blancs								
Industrie de fabrication	82	84	81	87	79	80	81	-3
Construction	75	74	72	72	65	68	64	-10
Commerce de gros et de détail	60	65	61	64	60	65	66	+1
Autres services privés	67	75	68	68	64	67	68	-7
<i>services sociaux, à domicile...</i>							82	
<i>hôtels</i>							57	
<i>restaurants</i>							50	
État	94	94	90	90	84	82	81	-13
Municipalités et conseils de comté	93	94	94	91	86	85	83	-11
Total cols blancs	81	84	80	79	73	74	74	-10
Total	82	85	82	78	72	71	70	-15

Note : sont exclus les étudiants à temps plein.

* Changement de codage de certains emplois.

Source : Larsson (2017).

Tableau 3. Taux de syndicalisation selon la forme d'emploi (2005-2017)

En %

	2005	2010	2015	2017	Var. 2005-2017
Cols bleus					
Emplois permanents	83	76	71	69	- 14
Emplois à durée déterminée	63	43	41	38	- 25
Total cols bleus	80	71	65	63	- 17
Cols blancs					
Emplois permanents	80	75	76	76	- 4
Emplois à durée déterminée	68	58	59	55	- 13
Total cols blancs	79	73	74	73	- 6

Note : sont exclus les étudiants à temps plein.

Source : Larsson (2017).

Une tendance de fond : les jeunes adhérent de moins en moins

Les taux de syndicalisation moyens masquent par ailleurs des différences et des changements importants dans l'adhésion de certaines catégories de travailleurs.

La principale difficulté, pour les syndicats, concerne le recrutement des jeunes. La proportion de travailleurs de moins de 25 ans membres d'un syndicat connaît une forte baisse au cours des années 1990 (Jolivet, 2000). Cette baisse peut être mise en relation avec la sur-représentation des emplois à durée déterminée chez les 16-24 ans, du fait de l'alternance de périodes d'activité professionnelle et de formation (professionnelle ou initiale). Elle s'accroît avec la réforme de l'assurance chômage de 2007, qui supprime les conditions applicables aux étudiants et durcit celles applicables aux emplois à durée déterminée. Beaucoup de jeunes de 20 à 24 ans sont ainsi exclus de l'indemnisation par l'assurance chômage (Coulet, 2013). Entre 2006 et 2008, le taux de syndicalisation des 16-24 ans déjà relativement faible perd 10 points, et n'est plus que de 35 % en 2015 (tableau 4).

L'une des caractéristiques de la syndicalisation en Suède est la forte présence des femmes parmi les adhérents (tableau 4). Il y a toutefois des variations considérables

selon leur catégorie et leur secteur, accentuées par la forte concentration des femmes soit dans des emplois où le taux de syndicalisation est resté fort (secteur public, par exemple Kommunal ; cols blancs), soit dans des emplois où il est en revanche devenu très faible (services privés).

L'adhésion à un syndicat est en revanche plus faible parmi les salariés nés à l'étranger : 61 % contre 72 % de ceux qui sont nés en Suède (Larsson, 2017). Cet écart est plus marqué parmi les ouvriers. Ces travailleurs sont en effet particulièrement présents dans les secteurs peu syndiqués (hôtellerie-restauration, services aux personnes et aux entreprises). Il existe par ailleurs un écart très important de taux d'emploi et de taux de chômage entre les personnes nées en Suède et les autres.

La syndicalisation des travailleurs détachés soulève une question tout à fait différente : peuvent-ils être syndiqués dans les organisations suédoises ? L'Organisation internationale du travail (OIT) a adressé au cours des dernières années des remontrances aux syndicats suédois qui semblaient refuser de les accueillir comme membres. La faible durée d'emploi de certains travailleurs détachés sur le sol suédois explique en partie leur absence d'adhésion, les avantages procurés

Tableau 4. Taux de syndicalisation par âge et par sexe (1990-2015)

En %

	1990	1993	2000	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
16-24 ans	62	69	52	46	40	36	35	34	34	36	36	35	35
25-29 ans	78	81	74	68	64	61	59	60	58	57	58	58	59
30-44 ans	85	86	82	77	74	72	72	73	72	71	71	71	70
45-64 ans	88	89	88	85	82	81	80	80	80	80	80	80	79
16-64 ans	81	85	81	77	73	71	71	71	70	70	70	70	69
Femmes				80	76	74	74	75	73	73	73	73	73
Hommes				74	71	68	68	68	67	68	67	67	66

Note : Sont exclus les étudiants à temps plein.

Source : Labor Force Surveys ; Kjellberg (2016:79).

dépendant d'une durée minimale bien supérieure (généralement 12 mois).

**Des stratégies diverses
sont combinées pour contrer
la baisse des adhésions**

Les syndicats suédois considèrent le nombre de leurs adhérents comme essentiel à leur crédibilité et à leur pouvoir de négociation, notamment lors de chaque vague de négociation collective. Ce nombre affecte aussi leurs ressources (puisque le financement des syndicats provient essentiellement des adhésions) et la force des conventions collectives (car il n'existe pas de procédure d'extension de ces conventions). La réflexion sur les stratégies et les objectifs à privilégier est donc ancienne, particulièrement dans les syndicats et les confédérations qui ont connu une baisse de leurs effectifs. LO et ses syndicats affiliés ont entamé dès le début des années 1990 une large enquête auprès de 30 000 de leurs membres. Le rapport sur la justice au travail et au sein de la société en général qui en est issu a été discuté lors du congrès de 1996.

La baisse très forte du nombre de syndiqués en 2007 et 2008 a intensifié ces réflexions⁹ et a conduit les confédérations et les syndicats à adopter des stratégies diverses pour contrer la baisse des adhésions, s'implanter dans les secteurs moins syndiqués et renforcer la présence des syndicats sur les lieux de travail. Deux initiatives visant à rendre l'adhésion plus attractive ont été prises par les confédérations LO et TCO dès 2007. D'autres initiatives ont été prises par des

syndicats eux-mêmes, combinant dans des proportions très variables des actions orientées vers le « recrutement » et des actions orientées vers l'« organizing » (Bengtsson *et al.*, 2013).

Rendre l'adhésion plus attractive

Unionen a été le premier syndicat à proposer une adhésion gratuite pendant deux mois en 2010, avec accès aux services offerts pendant six mois, à toute personne, qu'elle vienne d'un autre syndicat ou qu'elle soit une nouvelle venue¹⁰. Le coût de l'adhésion est normalement fonction de la rémunération (50 couronnes suédoises, soit 5 euros minimum). Cette démarche renvoie à l'analyse des « *experience goods* » développée par Nelson dans les années 1970. Il s'agit de biens dont les qualités et les caractéristiques sont difficiles à apprécier, et qui en revanche peuvent être consommés dès lors que l'expérience de leur utilisation s'avère positive. Cette approche est notamment utilisée en marketing pour les biens à fort contenu d'innovation.

Le syndicat des salariés du commerce Handels a quant à lui mis en place en 2009 une opération d'« e-adhésion » pour des salariés à bas salaires (moins de 8 000 couronnes suédoises, soit 800 euros par mois) de Stockholm, Göteborg et Malmö. Cette adhésion à moins de la moitié du coût normal vise à attirer des salariés particulièrement peu syndiqués sur ces zones géographiques, avec en contrepartie des échanges essentiellement par courrier électronique¹¹.

La communication sur les avantages que procure l'adhésion à un syndicat ne

9. Par exemple, le congrès de 2008 de LO rappelle que LO et ses syndicats affiliés ont déployé depuis juin 2007 des efforts communs pour accroître les adhésions : http://www.lo.se/english/news/joint_recruitment_by_lo_unions, consulté le 31 octobre 2017.

10. « Suède : pour augmenter ses effectifs, le syndicat Unionen lance une campagne d'adhésion gratuite », *Planet Labor*, n° 5411, 16 novembre 2010, <https://goo.gl/g7nkt3>.

11. *Ibid.*

ne passe pas seulement par les informations fournies par les syndicats, notamment sur leurs sites. Ainsi, www.knegdeg.se, un site lancé en février 2015, explique avec des vidéos humoristiques, un simulateur très simple et des questions/réponses les avantages supplémentaires dont une personne adhérente à un syndicat, et donc couverte par un accord collectif, bénéficie dans différentes situations (congé parental, indemnisation en cas de maladie, d'accident du travail, de décès, cotisations aux retraites professionnelles). Sont principalement visés par cette campagne les salariés âgés de 28 à 40 ans. Le point de vue adopté est clairement économique et individuel : « Vois ce que tu gagnes avec et sans accord collectif. » Des informations de base sont aussi données sur ce qu'est un accord collectif, ce qu'il coûte, son rôle. Knegdeg est une initiative du cartel des employés du secteur privé Privattjänstemannakartellen (PTK), une coalition de 26 syndicats (7 syndicats de TCO, 18 de Saco et le syndicat de cadres Lederna). Ce site a remporté une série de prix en Suède, notamment le prix 2015 du design sur l'information digitale et le Spinn Award 2015 dans la catégorie de l'information sociale.

Enfin, les syndicats offrent différents services à leurs adhérents (conseils juridiques, en matière de carrière, de négociation d'une augmentation de salaire ; formation ; tarifs négociés par exemple sur des voyages, des assurances, etc. ; assurances sociales complémentaires). Un élément important de cette offre est l'assurance contre la perte de revenu en cas de chômage. La réforme de l'assurance chômage mise en œuvre par le gouvernement Reinfeldt en 2007 et 2008 a réduit les indemnités en général (notamment

pour les nouveaux diplômés) et pour les travailleurs à temps partiel à la recherche d'un emploi à temps plein. Par ailleurs, le plafond pris en compte pour percevoir une allocation de 80 % de la rémunération précédente n'a pas été révisé entre 2002 et septembre 2015, limitant progressivement le taux de remplacement par les caisses d'assurance chômage. Beaucoup de syndicats ont donc proposé à leurs membres des dispositifs complémentaires, voire supplémentaires pour compenser la perte de revenu (Kjellberg, 2016). Ainsi, Unionen propose à ses membres deux assurances cumulables qui permettent de couvrir les pertes de revenu jusqu'à 150 000 couronnes suédoises par mois (soit six fois le plafond de l'assurance chômage, environ 15 000 euros). Ce type de dispositif est moins coûteux à offrir quand les membres du syndicat sont moins susceptibles de perdre leur emploi, et que leurs revenus leur permettent de le financer. Selon Kjellberg (2016:286), beaucoup de nouveaux adhérents auraient ainsi été recrutés par Unionen. Ce type de dispositif, coûteux pour les membres et pour le syndicat, est évidemment moins accessible à des ouvriers, et n'est pas proposé par exemple par IF Metall et le syndicat de la construction Byggnad, tous deux affiliés à LO.

Des plateformes et des campagnes de communication en direction des jeunes

LO a créé en 2011 un site dédié aux jeunes ¹² dont la bannière figure en haut à droite de son site général ¹³. Ce site dédié propose des rubriques adaptées avec par exemple des réponses aux questions fréquentes ; une rubrique « Ny på jobbet », qui donne les informations nécessaires pour tout nouvel embauché (certificats

12. www.lo.se/ung.

13. www.lo.se.

de travail, salaire et congés, conditions d'emploi, conventions collectives, assurance et syndicat) ; une présentation des différents types de formation initiale, y compris des formations destinées aux jeunes au sein du syndicat. Figure également sur un bandeau de la page d'accueil et dans une rubrique le numéro de l'aide téléphonique du syndicat (appel gratuit). Le contenu des rubriques est conçu pour répondre aux problèmes concrets des jeunes, y compris pour des jobs d'été et pour des stages. LO met en avant son souci de répondre aux besoins des jeunes à travers un manifeste, qui présente les résultats d'une enquête auprès de 10 000 jeunes à l'été 2013 sur les questions considérées par eux comme les plus importantes en ce qui concerne le marché du travail, et détaille les réponses de LO.

On y trouve aussi des conseils et des exemples d'activité destinés aux jeunes élus, les coordonnées de la secrétaire LO jeunes, la présentation du Forum des jeunes organisé chaque année, et un appel à proposer des candidat·es pour le prix de « l'héroïsme syndical » (*fackliga hjältedåd*) de l'année. Ce prix récompense une contribution significative d'une personne ou d'un groupe actif dans l'un des syndicats affiliés à LO et ayant moins de 30 ans. Le design du site est différent de celui du site général, avec des rubriques plus courtes, des vidéos, des accroches visuelles, un accès plus rapide aux réseaux sociaux.

La confédération TCO a mené de son côté en 2007, 2014 et 2015 des campagnes de communication remarquées en direction des jeunes principalement¹⁴, mais aussi des travailleurs temporaires (Brunk, 2010). Ces campagnes insistent sur les avantages liés au fonctionnement du système de relations professionnelles, et notamment la conclusion d'accords collectifs. Tournés en anglais, les deux clips diffusés sur YouTube en 2014 et 2015 ont été largement remarqués, cités dans les journaux nationaux et dans des médias internationaux.

Avoir une organisation syndicale forte et active sur le lieu de travail

Cette stratégie comporte deux volets : l'implantation sur des lieux de travail sans présence syndicale (sans adhérents et/ou sans club local) et le renforcement de l'activité du club syndical local d'abord puis du nombre d'adhérents¹⁵. Les travailleurs suédois sont en effet représentés sur leurs lieux de travail par les syndicats, qui fixent leurs propres modalités de nomination des représentants syndicaux. Il n'existe pas d'autre structure ou instance de représentation élue, analogue aux comités d'entreprise.

En 2013, le syndicat Kommunal (affilié à LO) a mis en place une nouvelle méthode de travail pour améliorer son implantation sur les lieux de travail : l'« organisation stratégique » (*strategisk organisering*)¹⁶. Le travail de base, qui prend entre quatre et sept mois, démarre

14. V. Hours, « Suède : Spotify et le syndicat TCO vantent le modèle suédois », *Planet Labor*, n° 9420, 15 décembre 2015, <https://goo.gl/rHwiaM>.

15. Voir Fulton (2013). La présence des syndicats sur le lieu de travail est encadrée par la loi sur la codétermination (MBL) de 1976 qui accorde aux syndicats le « droit de négocier avec un employeur toute question en rapport avec la relation entre ce dernier et un membre » du syndicat. L'accord de 1982 sur l'efficacité et la participation stipule qu'en l'absence de structure syndicale locale sur le lieu de travail, le syndicat peut désigner un contact au sein du personnel. Le club syndical est le niveau de base de constitution d'un syndicat au niveau local, dès lors qu'il y a 20-30 adhérents. C'est au sein de ce club que sont désignés les représentants au niveau local.

16. <http://tankesmedjantiden.se/wp-content/uploads/2015/12/Folkr%C3%B6relser-sk%C3%A4rper-facket.pdf>.

par des conversations individuelles de l'organisateur ou de l'organisatrice avec toute personne travaillant sur un site mais hors du lieu de travail. Il s'agit de créer un rapport de confiance et de découvrir ce qui est important pour chaque personne, ce qu'elle veut changer, comprendre l'histoire et le problème principal du lieu de travail pour identifier des sujets d'action collective pertinents. Il s'agit également d'identifier des personnes actives, de repérer des *leaders* qui peuvent prendre les postes de représentants locaux, d'accompagner la création de groupes de travail locaux et la réalisation d'actions collectives. Cela implique de former les personnes sur leurs droits mais aussi sur la gestion collective des problèmes, sur la façon de discuter avec leurs collègues. Avant le départ de l'organisateur ou de l'organisatrice, un plan d'action est élaboré avec les représentants syndicaux compétents dans la section du syndicat pour préciser ce à quoi ressemblera le suivi, à quelle fréquence le syndicat aura des réunions avec le groupe de travail, quelles questions devraient être traitées et quelles sont les formations dont les nouveaux membres actifs de la section ont besoin. Une organisatrice de Kommunal résume bien l'enjeu et les exigences de cette méthode : « Ce qui est difficile avec l'organisation, c'est que c'est une connaissance pratique, ce n'est rien que l'on puisse apprendre en théorie. Dans le mouvement syndical suédois, nous n'avons pas donné la priorité à ce travail, donc nous en avons trop peu qui ont les connaissances pratiques. C'est probablement le plus grand défi. Nous devons reconstruire la connaissance de la façon dont nous faisons cela ¹⁷. »

Cette mission est confiée à des organisateurs qui suivent une formation continue et sont supervisés quotidiennement par un chef de groupe. Les objectifs sont à terme d'attirer de nouveaux membres et de renforcer l'implantation sur les lieux de travail, mais un objectif au moins aussi important est d'avoir des organisations locales actives. Cette nouvelle méthode s'inspire directement de la stratégie d'*organizing* des syndicats américains. Elle permet en particulier de favoriser l'engagement de personnes qui n'envisagent pas d'adhérer au syndicat ou qui ont cessé d'adhérer, de personnes occupant des emplois précaires, de personnes qui hésitent à exprimer leur opinion (Bengtsson *et al.*, 2013). L'« organisation stratégique », qui avait reçu un accueil mitigé parmi les membres du syndicat, semble désormais largement acceptée. Elle a probablement contribué à la nette reprise des adhésions au cours des dernières années. Dans des lieux de travail où la proportion d'adhérents était très faible (30-40 %), la proportion passe généralement à 70-80 % lorsque les organisateurs ont achevé leur mission ¹⁸.

D'autres syndicats, affiliés à LO ou TCO, ont des réflexions similaires sur la nécessité de travailler sur l'organisation au niveau local et de dynamiser l'engagement mais ne font pas référence à l'*organizing*.

Le syndicat Vision (affilié à TCO) réalise aussi des entretiens approfondis avec des salariés pour identifier les sujets pertinents au niveau local, mais plutôt sur les lieux de travail ¹⁹. Du matériel pour les discussions sur site est fourni aux adhérents actifs et aux représentants

17. Lisa, interrogée en 2015 : <http://tankesmedjantiden.se/wp-content/uploads/2015/12/Folkr%C3%B6relser-sk%C3%A4rp-er-facket.pdf>.

18. Lisa, *ibid.*

19. Karin Ottosson, directrice des communications et du développement, <http://tankesmedjantiden.se/wp-content/uploads/2015/12/Folkr%C3%B6relser-sk%C3%A4rp-er-facket.pdf>.

élus. L'engagement *via* Internet est aussi beaucoup développé avec ce que Vision appelle le « kiosque d'engagement » (« *engagemangskiosken* ») : il permet à chaque adhérent·e d'accéder au site Web de Vision et de choisir ce qu'il ou elle veut faire (conduire une réflexion sur une question, organiser une discussion ou un séminaire), de s'inspirer de ce que d'autres ont fait. Lorsque l'événement est enregistré, le membre reçoit de l'aide du syndicat pour le mettre en œuvre. La campagne « Café pour le bon salaire » (« *fika för rätt lön* ») a ainsi permis de débattre sur une nouvelle politique salariale.

Le syndicat du commerce Handels a relancé en octobre 2012 la formation et l'animation de groupes syndicaux centraux (GSC) dans 11 grandes chaînes de magasin. Il s'agit de donner plus de responsabilités aux GSC pour négocier, conclure des accords au niveau de ces chaînes et recruter des membres ²⁰. Les négociations se font en effet habituellement au niveau local, alors que ces grandes chaînes ont une administration centrale.

Dans des secteurs qui emploient une forte proportion de travailleurs précaires et notamment de travailleurs détachés/migrants, la frontière entre stratégie d'*organizing*, stratégie de recrutement et stratégie « administrative » d'extension des accords collectifs est plus floue. La stratégie retenue dépend beaucoup des caractéristiques des emplois et de la position institutionnelle du syndicat (Bengtsson, 2013). Depuis le début des années 1990, IF Metall devenu Metall a axé sa stratégie sur un consensus avec les employeurs quant aux conditions d'emploi et de

rémunération des travailleurs migrants. En revanche, le syndicat de la construction Byggnads puis le syndicat Transport (inspiré par son homologue américain, les Teamsters) ont privilégié le recrutement de travailleurs migrants *via* l'embauche d'interprètes. Cette stratégie a donné des résultats très limités : le projet Interprètes a permis à Byggnads d'organiser entre 100 et 500 travailleurs de 2004 à 2010 (Bengtsson, 2013:182).

La défense par les syndicats de leur rôle et du modèle suédois

La suppression des déductions fiscales sur les adhésions aux syndicats en 2007 a été l'une des causes du renchérissement de ces adhésions. Avec l'arrivée au pouvoir de Stefan Löfven, l'ancien *leader* syndical d'IF Metall de 2006 à 2012, les syndicats ont pesé pour faire rétablir les déductions antérieures. Le gouvernement a inclus dans le budget 2018-2020 qu'il a présenté au Parlement cet automne une déduction fiscale de 25 % du coût de l'adhésion à un syndicat si ce coût est supérieur à 400 couronnes suédoises par mois (soit 40 euros). Cette disposition a été adoptée et entrera en vigueur au 1^{er} juillet 2018 ²¹. Les syndicats en espèrent une augmentation des adhésions. En 2014, la suppression des différenciations du coût d'adhésion s'est ainsi traduite par une augmentation de 15 % des adhésions à la caisse des hôtels et restaurants.

Une autre bataille de longue haleine a abouti également en 2017. En avril, le Parlement a adopté le projet de loi qui revient sur certaines dispositions de la loi dite Lex Laval votée en 2010 à la suite de l'arrêt Vaxholm pris en 2007 par la Cour de justice des communautés

20. « Suède : Handels lance une nouvelle stratégie syndicale en direction des chaînes de magasins », *Planet Labor*, n° 6895, 2 octobre 2012, <https://goo.gl/KZULyV>.

21. V. Hours, « Suède : le gouvernement donne un coup de pouce aux syndicats pour recruter des membres », *Planet Labor*, n° 10393, 11 octobre 2017, <https://goo.gl/7Jhepc>.

européennes²². Désormais, c'est à l'entreprise qui détache des travailleurs en Suède de prouver qu'elle y respecte les conditions de travail. Les syndicats pourront également exercer des actions contre une entreprise qui refuserait de conclure un accord collectif en Suède comportant des dispositions applicables aux travailleurs détachés. Enfin, les travailleurs détachés bénéficieront des conditions d'un accord existant même s'ils ne sont pas membres du syndicat suédois. Si cette disposition limite les bénéfices d'une adhésion au syndicat, elle contient la concurrence exercée par les travailleurs détachés. La loi votée en 2017 institue sur ce point un cadre commun, les initiatives des syndicats comme Metall (Bengtsson, 2013) et Unionen²³ pour créer des règles conventionnelles ayant très diversement abouti.

Conclusion

Le taux de syndicalisation paraît stabilisé à un niveau encore élevé, après la forte baisse consécutive à la réforme de l'assurance chômage, et les adhésions semblent reprendre depuis 2015. Toutefois la secousse qu'a connue le modèle de Gand pourrait avoir durablement atteint ce qui constituait l'une des voies majeures de recrutement de nouveaux adhérents aux syndicats : la double adhésion à un syndicat et à la caisse d'assurance chômage gérée par ce syndicat (Lind, 2009). Le désormais plus faible taux de syndicalisation des cols bleus comparé à celui des cols blancs et le niveau dramatiquement bas du taux de syndicalisation des jeunes

et de certains secteurs mettent en lumière une fragilisation et une possible nouvelle baisse. Avec en arrière-plan une fragmentation accrue des travailleurs suédois selon leur secteur d'activité, la nature de leur emploi et leur âge.

Les syndicats ont réagi à la baisse des adhésions par des initiatives variées : incitations à adhérer *via* une réduction du coût, voire la gratuité, pendant des périodes de promotion, et possibilité de tester les services offerts ; proposition de services adaptés aux nouveaux besoins (notamment des conseils individuels pour la carrière et une assurance complémentaire contre la perte de revenu en cas de chômage) ; plateformes Internet, utilisation des nouveaux médias de communication et campagnes en direction des jeunes notamment ; développement des implantations sur les lieux de travail et travail en profondeur sur l'organisation de la représentation au niveau local. S'y ajoutent des actions plus classiques de défense du modèle suédois, qui ont abouti au rétablissement des déductions fiscales sur les adhésions et à une nouvelle loi Laval. La question sous-jacente et non tranchée reste celle de la nature et de l'ampleur des évolutions pour les syndicats : s'agit-il d'adapter leurs modes d'action et de communication ou de transformer en profondeur leur rôle voire leurs valeurs ?

Sources :

Anxo D. (2012), « From One Crisis to Another: The Swedish Model in Turbulent Times Revisited », in Lehndorff S. (ed.), *A Triumph of Failed Ideas. European Models of Capitalism in the Crisis*, Brussels, ETUI, p. 27-40, <https://goo.gl/ZB1FqH>.

22. V. Hours, « Suède : face au nombre exponentiel de salariés détachés, les syndicats cherchent une parade pour favoriser la conclusion d'accords collectifs », *Planet Labor*, n° 9750, 1^{er} juillet 2016, <https://goo.gl/vYqfKy>.

23. V. Hours, « Suède : Spotify et le syndicat TCO vantent le modèle suédois », *Planet Labor*, n° 9420, 15 décembre 2015, <https://goo.gl/rHwiam>.

- Bengtsson E. (2013), « Swedish Trade Unions and European Union Migrant Workers », *Journal of Industrial Relations*, vol. 55, n° 2, p. 174-189, <https://doi.org/10.1177/0022185612473211>.
- Bengtsson E., Rolka J., & Ståhle F. (2013), *Organisera eller rekrytera? En rapport om facklig förnyelse (Organiser ou recruter ? Un rapport sur le renouvellement des syndicats)*, Tankeverksamheten inom Arbetarrörelsen i Göteborg, <http://www.tankeverksamheten.se/2013/09/organisera-eller-rekrytera-en-rapport.html>.
- Bruhn A., Kjellberg A., Sandberg A. (2013), « A New World of Work Challenging Swedish Unions », in Sandberg A. (ed.), *Nordic Lights: Work, Management and Welfare in Scandinavia*, Falun, SNS Förlag, p. 126-188, <https://goo.gl/yhYx6b>
- Brunk T. (2010), *Trade Union Strategies To Recruit New Groups of Workers – Sweden*, Eurwork, <https://goo.gl/XFcNxs>.
- Coulet C. (2008), « Suède : une chute rapide du taux de syndicalisation induite par la réforme de l'assurance chômage », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 112, mai, p. 47-58, <https://goo.gl/57C9py>.
- Coulet C. (2013), « La flexibilité de l'emploi et les évolutions de la protection sociale en Suède », *Revue française des affaires sociales*, n° 4, p. 90-113, <https://www.cairn.info/revue-francaise-des-affaires-sociales-2013-4-page-90.htm>.
- Fulton L. (2013), *La représentation des travailleurs en Europe*, Labour Research Department/ETUI, réalisé avec l'aide du réseau SEEurope, <http://fr.worker-participation.eu/Systemes-nationaux>, consulté le 12 décembre 2012.
- Jolivet A. (2000), « Suède : un syndicalisme fort, confronté à des évolutions déstabilisantes », n° spécial, « La représentativité syndicale », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 66, octobre, p. 77-83, <https://goo.gl/2nA162>.
- Jolivet A. (2014), « Suède : des réformes et des ajustements bien antérieurs à la crise », n° spécial, « Santé, éducation : services publics dans la tourmente », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 148, décembre, p. 140-150, <https://goo.gl/VVD5qK>.
- Jolivet A., Mantz T. (2008), « Suède : une profonde réforme de l'assurance chômage depuis 2007 », n° spécial, « Indemnisation du chômage : débats sur les réformes », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 115, novembre, p. 89-99, <https://goo.gl/kHjKxU>.
- Kjellberg A. (2009), « The Swedish Ghent System and Trade Unions under Pressure », *Transfer*, vol. 15, n° 3-4, p. 481-504, <https://doi.org/10.1177/10242589090150031601>.
- Kjellberg A. (2011), « The Decline in Swedish Union Density since 2007 », *Nordic Journal of Working Life Studies*, vol. 1, n° 1, p. 67-93, <https://doi.org/10.19154/njwls.v1i1.2336>.
- Kjellberg A. (2013), « Union Density and Specialist/Professional Unions in Sweden », *Studies in Social Policy, Industrial Relations, Working Life and Mobility, Research Reports*, n° 2013/2, Department of Sociology, Lund University, <http://lup.lub.lu.se/record/3912694>.
- Kjellberg A. (2016), « Kollektivavtalens täckningsgrad samt organisationsgraden hos arbetsgivarförbund och fackförbund », *Studies in Social Policy, Industrial Relations, Working Life and Mobility, Research Reports*, n° 2010/1 (2013/1), Department of Sociology, Lund University, <http://lup.lub.lu.se/search/ws/files/5860304/1545800.pdf>.
- Kjellberg A., Ibsen C.L. (2016), « Attacks on Union Organizing: Reversible and Irreversible Changes to the Ghent Systems in Sweden and Denmark », in Larsen T.P., Ilsøe A. (eds.), *Den Danske Model Set Udefra - komparative perspektiver på dansk arbejdsmarkedsregulering : Et festskrift til professor emeritus Jesper Due og og professor emeritus Jørgen Steen Madsen*, København, Jurist-og Økonomforbundets Forlag, p. 279-302, <https://goo.gl/3Hohzy>.
- Larsson M. (2017), *Facklig anslutning år 2017, Facklig anslutning bland anställda efter klass och kön år 1990-2017*, LO, <https://goo.gl/uMsFoh>.
- Lind J. (2009), « The End of the Ghent System as Trade Union Recruitment Machinery? » *Industrial Relations Journal*, vol. 40, n° 6, p. 510-523, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2009.00543.x>.
- Mantz T. (2007), « Suède : après l'arrêt de la CJCE dans l'affaire Vaxholm : quelles adaptations pour le modèle suédois ? », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 110, janvier, p. 52-60, <https://goo.gl/rDQqcj>.
- Office du travail (1912), *Les lock-out et la grève générale en Suède en 1909*, rapport présenté à l'Administration royale de l'industrie et du commerce, Beckman, gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k5543942p.

BULLETIN d'ABONNEMENT 2018

nom, prénom _____

fonction _____

adresse _____

tél. _____

e-mail _____

Désire m'abonner à :

- La Chronique internationale de l'IRES* au prix de 30,00 €.
- La Revue de l'IRES* au prix de 79,00 €.
- La Chronique internationale de l'IRES* + *Revue* au prix de 99,00 €.

Les étudiants (justificatif à l'appui) pourront bénéficier d'une remise de 50 % sur les abonnements et sur les publications achetées à l'unité.

Règlement par :

- Chèque bancaire (payable en France) à l'ordre de l'IRES
- Virement à l'ordre de l'IRES - Banque CDC
IBAN FR72 4003-1000-0100-0024-5046-D80 – BIC : CDCGFRPPXXX

date et signature

L'IRES

L'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) a été créé en 1982 par l'ensemble des organisations syndicales représentatives françaises, avec le concours du gouvernement. La CFDT, la CFE-CGC, la CFTC, la CGT, la CGT-FO et l'UNSA-Éducation le gèrent en commun depuis cette date.

L'IRES est juridiquement constitué sous forme d'association. Son conseil d'administration est composé de neuf syndicalistes, neuf personnalités scientifiques et quatre représentants du Premier ministre. Son bureau regroupe six syndicalistes, un par organisation constitutive. La présidence est assumée à tour de rôle par le représentant de l'une d'entre elles. Le directeur est un universitaire.

Ses ressources sont assurées par une subvention publique de l'État, et par des conventions de recherche.

Ses missions

L'Institut a pour vocation d'apporter aux organisations syndicales des éléments d'appréciation et d'analyse sur l'ensemble des questions économiques et sociales.

Pour réaliser ses missions, l'IRES procède selon deux modalités.

- D'une part, un centre de recherche et de documentation regroupe une trentaine de personnes : chercheurs, documentalistes et administratifs. Il se consacre à la réalisation d'un programme à moyen terme approuvé par le conseil d'administration.

- D'autre part, il soutient l'effort de recherche propre à chaque centrale. Pour cela, après accord du conseil d'administration, il finance des programmes réalisés par des équipes choisies par chacune des organisations. Les résultats de ces recherches sont mis à la disposition de l'ensemble d'entre elles. On peut se les procurer auprès de chaque centrale. L'ensemble de ces activités est regroupé sous l'appellation Agence d'Objectifs.

Les thèmes plus précis de recherche privilégient les questions relatives au travail, aux stratégies économiques, à la protection sociale et aux relations professionnelles.

Conseil d'administration de l'IRES

Neuf syndicalistes

Membres du Bureau :

Marie-Laurence BERTRAND, CGT

Fabrice COQUELIN, UNSA-Éducation

Christophe COUILLARD-BELLUSCI, CGT-FO

Bernard IBAL, CFTC

Frank LOUREIRO, CFDT

Franck MIKULA, CFE-CGC

Membres du Conseil :

Fabrice CANET, CGT

Marylise LÉON, CFDT

Sophie TASQUÉ, CGT-FO

Quatre représentants du Premier ministre

Jean-Marc AUBERT, *Directeur de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques, DREES*

Didier BLANCHET, *Directeur des études et des synthèses économiques, INSEE*

Selma MAHFOUZ, *Directrice de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, DARES*

Michel YAHIEL, *Commissaire général, France Stratégie*

Neuf personnalités scientifiques

Mario CORREIA, *Maître de conférences à l'université de Méditerranée*

Gilles FERREOL, *Professeur à l'université de Poitiers*

Cécile GUILLAUME, *Maître de conférences à l'université de Lille 1*

Donna KESSELMAN, *Professeure à l'université Paris-Est Créteil*

Bernard LAURENT, *Professeur à l'École de management de Lyon*

Nasser MANSOURI-GUILANI, *Enseignant à l'université de Marne-la-Vallée*

Sandrine MICHEL, *Professeure à l'université Montpellier I*

Angel PINO, *Professeur à l'université Michel de Montaigne Bordeaux 3*

Frédéric REY, *Maître de conférences au Cnam - laboratoire Lise-Cnrs*