

---

# Syndicalisme européen : de la crise au renouveau ?

—  
Magdalena Bernaciak, Rebecca Gumbrell-McCormick et Richard Hyman

---

**Rapport 133**

**etui.**

---

# Syndicalisme européen : de la crise au renouveau ?

—  
Magdalena Bernaciak, Rebecca Gumbrell-McCormick et Richard Hyman

---

**Rapport 133**

**Institut syndical européen**

Magdalena Bernaciak est chercheuse spécialisée auprès de l'Institut syndical européen (ETUI) à Bruxelles. Rebecca Gumbrell-McCormick est maître de conférence au département Management de Birkbeck, University of London. Richard Hyman est professeur émérite en relations industrielles à la London School of Economics et éditeur de l'*European Journal of Industrial Relations* (Journal européen des relations industrielles). Contact : mbernaciak@etui.org

Le présent rapport de l'ETUI est la prolongation d'une étude commandée par la Friedrich Ebert Foundation qui a été publiée en avril 2014 sous le titre *Trade Unions in Europe : Innovative Responses to Hard Times* (disponible à l'adresse : <http://library.fes.de/pdf-files/id-moe/10688.pdf>). Nous remercions la Friedrich Ebert Foundation de nous avoir donné l'autorisation de la publier sous la forme actuelle.

Bruxelles, 2015  
©Éditeur : ETUI AISBL, Bruxelles  
Tous droits réservés

Imprimerie ETUI, Bruxelles

D/2015/10.574/53  
ISBN : 978-2-87452-388-5 (version imprimée)  
ISBN : 978-2-87452-389-2 (version électronique)



L'ETUI bénéficie du soutien financier de l'Union européenne. L'Union européenne ne peut être tenue responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations contenues dans cette publication.

# Table des matières

Préface.....	5
<b>1. Diversités de syndicalismes européens, diversités de défis .....</b>	<b>7</b>
La diversité des syndicats en Europe.....	7
Sur la défensive : les syndicats face à une multitude de défis.....	11
<b>2. Le « syndicalisme d'organisation » et la démocratie syndicale .....</b>	<b>18</b>
Représentation des travailleuses.....	19
Recrutement de jeunes travailleurs, de travailleurs « atypiques » et de travailleurs migrants.....	21
Démocratie syndicale .....	28
<b>3. Fusions et restructurations.....</b>	<b>31</b>
Fusions et regroupements : l'union fait-elle la force ?.....	35
<b>4. Les négociations collectives par temps de crise .....</b>	<b>39</b>
Réponses à la crise économique et à l'austérité : les limites du radicalisme.....	44
Stratégies innovantes de négociation collective.....	51
<b>5. Nouvelles formes d'engagement politique .....</b>	<b>54</b>
Syndicats et partis politiques.....	55
Échange politique et partenariat social durant la crise .....	61
La recherche d'alliances et de nouveaux modes de mobilisation .....	63
<b>6. La dimension internationale .....</b>	<b>66</b>
L'action syndicale sur le plan international .....	66
Les approches nationales de l'internationalisme .....	68
La dimension européenne.....	74
La CJUE : libéralisation versus réglementation en matière d'emploi.....	79
Organisation transnationale et action aux niveaux sectoriel et de l'entreprise .....	81
Internationalisme et influence des syndicats.....	87
<b>Conclusion : reprendre l'initiative ?.....</b>	<b>89</b>
<b>Références .....</b>	<b>94</b>



## Préface

Les syndicats européens subissent une pression considérable. Leur statut d'éléments constitutifs d'un « modèle social » en Occident a été miné par la mondialisation et le néolibéralisme. Dans les nouveaux États membres d'Europe centrale et orientale, ils n'ont jamais eu ce statut et il est improbable qu'ils l'acquiescent dans un avenir proche. La récente crise économique s'est ajoutée à des difficultés de longue date : dans de nombreux pays, elle s'est assortie de mesures drastiques d'austérité et a servi de prétexte pour s'attaquer radicalement aux institutions de négociation collective.

Le présent rapport poursuit deux objectifs principaux. Le premier consiste à faire un tour d'horizon de la diversité des syndicalismes européens et des défis qu'ils rencontrent. Les différences nationales de structure organisationnelle et de configuration institutionnelle ont une incidence sur leur pouvoir d'influence et la nature des défis qu'ils doivent relever. Nous estimons que tant que les syndicalistes continuent à ignorer ce qui les distingue de leurs homologues d'autres pays, ils ne seront pas en mesure de tirer des enseignements des expériences faites par d'autres.

Le deuxième objectif consiste à mettre en lumière certaines initiatives créatives qui ont été entreprises par les syndicats européens ces dernières années et qui pourraient servir d'inspiration pour leurs organisations sœurs dans d'autres environnements. Nous étudions par conséquent leurs activités dans les domaines de l'organisation de l'affiliation, des fusions et de la restructuration organisationnelle, des négociations collectives, des partenariats sociaux et de la coopération transfrontalière. Nous concluons que les syndicats ne sont pas condamnés par des forces extérieures à continuer à se dégrader et voués à devenir obsolètes. Contre toute attente, il leur reste des possibilités pour opérer des choix stratégiques.



# 1. Diversités de syndicalismes européens, diversités de défis

## La diversité des syndicats en Europe

Il est courant d'établir une distinction entre différentes « variétés de capitalisme » en fonction du degré de réglementation sociale et politique et des mécanismes par lesquels celle-ci s'opère sur les marchés, y compris les marchés du travail. Hall et Soskice (2001) ont établi une dichotomie entre économies de marché « libérales » et économies de marché « coordonnées » ; des études ont développé des classifications plus élaborées, tenant compte en particulier du rôle de l'État dans la gestion de l'économie et la restructuration du marché de l'emploi. Se fondant sur cette base, les chercheurs en relations industrielles ont construit des typologies complètes des régimes en Europe occidentale, établissant une distinction entre les pays nordiques, les pays d'Europe centrale, les pays d'Europe méridionale et les pays anglophones (Ebbinghaus 1999 ; Sapir 2006).

La plupart des pays nordiques – nous nous concentrons sur la Suède, le Danemark, la Norvège et la Finlande – possèdent des systèmes de relations industrielles fondés sur des compromis de classe institutionnalisés entre des organisations regroupant à la fois les travailleurs et les employeurs. Comme le montre le tableau 1 (où les pays sont regroupés selon la classification utilisée dans le présent rapport), ces quatre pays ont les niveaux les plus élevés de syndicalisation en Europe. D'une manière générale, les syndicats nordiques ne connaissent pas les divisions idéologiques communes à plusieurs autres pays, mais ils comprennent des organisations distinctes pour les ouvriers, les employés et les diplômés. Historiquement, tous les syndicats appliquaient les systèmes « gantois » d'« assurance chômage financée par l'État, mais administrée volontairement par les syndicats » (Vandaele 2006 : 647) bien que le système norvégien ait été aboli en 1938. Ces systèmes sont largement perçus comme contenant de solides incitants à l'affiliation syndicale. La plupart des pays (à l'exception partielle de la Finlande) ont eu, pendant des décennies, des gouvernements largement dominés par de puissants partis socio-démocrates, ce qui a donné lieu à des États-providence égalitaires hautement développés.

Les pays du groupe de l'Europe centrale – nous faisons référence ici à l'Allemagne, l'Autriche, la Suisse, les Pays-Bas et la Belgique – ont de solides traditions de partenariat social, établies de longue date, souvent concrétisées par des institutions tripartites formelles. La densité syndicale est très faible, sauf en Belgique (d'où est parti le système gantois), mais d'une manière générale, le fait de combiner les négociations collectives (au niveau sectoriel



ou intersectoriel, voire les deux) à des dispositions visant à étendre les accords aux employeurs non signataires garantit une couverture nettement plus élevée de la main-d'œuvre. Les systèmes de comités d'entreprise institués par la loi sont généralement dominés par des représentants syndicaux, y compris sur les lieux de travail où la présence syndicale est minoritaire.

Tableau 1 Densité syndicale et couverture des négociations collectives

	Densité syndicale				Couverture des négociations			
	1980	1990	2000	2010 <sup>a</sup>	1980	1990	2000	2010 <sup>a</sup>
<b>DK</b>	79	75	74	69	72	69	80	85
<b>FI</b>	69	73	75	70	77	81	86	90
<b>NO</b>	58	59	54	55	70	70	72	74
<b>SE</b>	78	82	80	68	85	88	91	91
<b>AT</b>	57	47	37	28	95	99	99	99
<b>BE</b>	54	54	49	52	97	96	96	96
<b>CH</b>	28	28	23	17	48	44	42	49
<b>DE</b>	35	31	25	19	78	72	64	61
<b>NL</b>	35	24	23	19	79	82	86	84
<b>ES</b>	19	13	17	20	76	82	83	73
<b>FR</b>	18	10	8	8	85	92	95	92
<b>GR</b>		39	34	24		65	65	65
<b>IT</b>	48	39	35	36	85	83	80	85
<b>PT</b>	55	28	22	19	70	99	92	90
<b>IE</b>	64	57	40	34	64	60	55	42
<b>UK</b>	51	39	30	27	70	54	36	31
<b>SI</b>		69	42	26		100	100	92
<b>CZ</b>			27	17			41	47
<b>HU</b>	94	83	22	17			47	34
<b>PL</b>	65	37	17	14			42	29
<b>SK</b>			32	17			51	38
<b>EE</b>		94	15	8			29	25
<b>LT</b>			17	10			12	14
<b>LV</b>			26	15			21	22
<b>BG</b>	98	81	28	20				18
<b>RO</b>	100	80	40	33				70

<sup>a</sup> Pour certains pays, 2008 ou 2009.

Source : base de données ICTWSS pour 2010, basée sur des sources nationales (Visser 2013)

Les États-providence, souvent construits sur des principes bismarckiens, sont moins égalitaires que dans les pays nordiques, mais constituent un lieu important pour l'implication des syndicats dans la prise de décision politique et l'administration publique. Dans la plupart des pays, la norme est aux gouvernements de coalition multipartite, ce qui crée une tendance au caractère progressif et négocié du changement politique et renforce le rôle privilégié des syndicats en tant que partenaires sociaux.

Les pays d'Europe méridionale – France, Italie, Espagne, Portugal et Grèce – ont une histoire de partis communistes puissants, de mouvements ouvriers séparés en fonction des courants idéologiques, et de relations industrielles conflictuelles. La réglementation de l'emploi dépend généralement davantage de la législation que des négociations collectives.

De nombreux observateurs perçoivent un cercle vicieux de relations industrielles hautement politisées dans lesquelles les syndicats cherchent davantage à influencer les gouvernements qu'à négocier avec les employeurs. D'autres soulignent cependant le changement important survenu au cours des dernières décennies et soulignent la diversité croissante qui caractérise ce groupe de pays.

Les pays anglophones, à savoir la Grande-Bretagne et l'Irlande, se rapprochent fortement du modèle des « économies de marché libérales » avec une faible incorporation de l'emploi et des droits des syndicats dans la législation. Il n'y a pas de division idéologique entre syndicats, contrairement à de nombreux autres pays, mais plutôt une fragmentation relative par métier et secteur industriel, ainsi qu'une prédominance de syndicats généraux massifs dans les deux pays. Les négociations multi-employeurs au niveau sectoriel ont quasiment disparu dans les deux pays, ce qui signifie que, dans le secteur privé du moins, les syndicats doivent conquérir leur reconnaissance entreprise par entreprise – même si l'Irlande semble avoir suivi une voie fort différente de celle prise en Grande-Bretagne depuis l'adoption de la série d'accords de « partenariat social » au sommet, signés pour la première fois en 1987.

En plus de ces seize pays d'Europe occidentale, nous nous penchons également sur la situation des dix pays d'Europe centrale et orientale (PECO) qui ont adhéré à l'UE en 2004 et 2007. S'il est fréquent de diviser les pays occidentaux en suivant le regroupement présenté ci-dessus, les PECO sont rarement classés de la sorte. Il y a dix ans, Kohl et Platzer (2004) ont indiqué que ces pays adhéraient toujours à un modèle de relations industrielles de « transition », marqué par des structures de représentation des intérêts faibles et fragmentées et un rôle dominant de l'État dans la formulation et la mise en œuvre des objectifs politiques socio-économiques. Visser (2009) a également estimé qu'il était difficile de prévoir à quels modèles établis de relations industrielles les PECO adhéreraient en définitive.

L'hésitation initiale à ouvrir la « boîte noire des PECO » semble compréhensible étant donné que les nouveaux États membres présentent de nombreuses caractéristiques importantes communes. Premièrement, ils sont

restés, pendant plus de quarante ans, sous un joug communiste imposant des structures politiques et sociales relativement uniformes. Les relations industrielles étaient sous le contrôle de l'État en tant qu'unique employeur, tandis que les syndicats assumaient le rôle de « courroies de transmission », communiquant les décisions des parties à leurs membres (souvent involontaires). Deuxièmement, ils ont subi une transition simultanée vers la démocratie libérale et le capitalisme de marché. Cette dernière a requis la création d'institutions soutenant le marché, ainsi qu'une réorientation majeure du commerce et l'ouverture aux capitaux étrangers. Elle s'est également assortie d'une restructuration douloureuse et de difficultés sociales liées à une augmentation du chômage et à la croissance des inégalités salariales. Troisièmement, ils ont tous choisi la voie de l'intégration dans l'UE, soumettant des demandes d'adhésion entre 1994 et 1996. Au minimum au niveau officiel, ils ont mis en œuvre les dispositions sociales enracinées dans la législation de l'UE, à savoir l'acquis social composé de la législation sur la représentation des travailleurs, la santé et la sécurité et l'information aux travailleurs. Quatrièmement, le revenu national est généralement bien inférieur aux niveaux enregistrés en Europe occidentale et les dépenses de protection sociale restent généralement proportionnellement inférieures à la moyenne de l'UE15 (Bohle et Greskovits 2012).

Il est toutefois de plus en plus incontestable que le fait de parler des PECO, en les considérant comme une catégorie unique, masque d'importantes différences entre eux. Parallèlement, les classifications établies pour les pays occidentaux sont de peu d'utilité compte tenu des origines et des voies de développement différentes qui caractérisent les institutions des PECO. Bohle et Greskovits (2012) ont proposé une typologie tripartite fondée sur l'analyse des patrimoines communistes, des choix politiques en termes de transition et des influences transnationales durant la période de transition économique : 1) les États baltes auxquels s'ajoutent la Bulgarie et la Roumanie, 2) la Slovénie et 3) les pays dits Visegrád. Nous emploierons la même classification.

Les trois États baltes, à savoir la Lituanie, la Lettonie et l'Estonie, ont acquis leur indépendance suite à l'effondrement de l'Union soviétique en 1991. Le démarrage tardif des réformes et les efforts déployés pour rattraper les autres PECO ont donné lieu à une voie de transition radicale qui a favorisé la stabilité macroéconomique par rapport à la protection du marché de l'emploi et aux dispositions en matière de bien-être. Les pays baltes n'ont pas attiré d'investissements directs étrangers (IDE) à haute valeur ajoutée et ont dès lors été confrontés à une désindustrialisation substantielle. Les syndicats sont largement exclus des prises de décision politiques, tandis que les relations industrielles sont marquées par une densité syndicale et une couverture de négociation collective extrêmement faibles. La Bulgarie et la Roumanie partagent de nombreuses caractéristiques communes telles que des niveaux élevés de financiarisation, des États-providence « pauvres en ressources » et une part relativement élevée de produits à faible valeur ajoutée dans leurs exportations. Le processus de transition a toutefois été plus prolongé et marqué par une privatisation et une désindustrialisation moins radicales. Dans la sphère des relations industrielles, les partenaires sociaux

roumains étaient, du moins jusque récemment, plus forts et la couverture de négociation collective plus élevée que dans les États baltes. En Bulgarie, la densité syndicale est relativement faible et décline encore davantage.

À l'autre extrémité du spectre, la Slovénie se rapproche davantage du modèle de partenariat social de l'Europe centrale. En tant que pays économiquement le plus développé, la République yougoslave avait déjà tissé des liens solides avec les pays occidentaux avant le changement de système. Après l'indépendance, elle a bénéficié d'influx substantiels d'IDE tout en préservant une solide base industrielle nationale et un système bancaire sous le contrôle de l'État. La tradition d'autogestion a fourni un cadre propice aux compromis capital/main-d'œuvre ultérieurs. La densité syndicale est élevée ; la plupart des travailleurs sont couverts par des conventions collectives et la négociation multi-employeurs prédomine. Les syndicats ont occupé une position importante non seulement au sein de l'entreprise, mais aussi au niveau national, influençant l'évolution de la transition et le processus d'entrée dans la zone euro par des actions tripartites et des pactes sociaux. Plus récemment, la Slovénie a toutefois suivi un « tournant néolibéral » (Stanojević 2014).

Les pays Visegrád, à savoir la Pologne, la Hongrie, la République tchèque et la Slovaquie, occupent des positions intermédiaires. À l'instar de la Slovénie, la plupart d'entre eux avaient déjà fait l'expérience d'une économie de marché à l'époque communiste. Dans les années qui ont suivi, ils ont largement préservé leurs États-providence et sont parvenus à attirer, notamment grâce à de généreux paquets de subventions, des IDE à haute valeur ajoutée et à haute intensité en capital, qui ont transformé et rénové leur base industrielle. À la différence de la Slovénie, ils n'ont pas accordé aux syndicats d'accès institutionnalisé à la prise de décision, se fondant plutôt sur une approche légaliste de la réglementation du marché du travail combinée à un tripartisme faible et « illusoire » (Ost 2001). Les systèmes de relations industrielles, s'ils se sont stabilisés ces dernières années, restent fragmentés, marqués par les conflits et le déclin de l'influence des partenaires sociaux. Les négociations collectives sont décentralisées et les conventions sectorielles sont rares (sauf en Slovaquie) ; les extensions, bien que prévues par la loi, sont rarement utilisées dans la pratique.

Ce bref aperçu des régimes de relations industrielles européens fournit une image qui est loin d'être uniforme. Comme nous allons le montrer dans les parties suivantes, les différences existant entre les groupes se traduisent en séries spécifiques de défis rencontrés par les syndicats. Elles façonnent également les ressources en termes de pouvoir sur lesquelles les syndicats peuvent se fonder, ainsi que leurs réponses stratégiques.

## **Sur la défensive : les syndicats face à une multitude de défis**

Au cours des vingt-cinq dernières années du siècle précédent, les syndicats ont été confrontés, dans toute l'Europe, à de sérieux défis. Parmi ceux-ci, citons un déclin des grandes industries manufacturières dans lesquelles les

syndicats avaient un contrôle important, suivi par des pressions budgétaires et une tendance à la privatisation d'un autre secteur où les syndicats avaient également un contrôle important : les services publics. Tout ceci a conduit à l'insécurité sur le marché du travail et à la prolifération de diverses formes d'emplois « atypiques ». Comme le montre le tableau 2, le taux de chômage officiellement enregistré en 2012 avoisinait les 10 %, voire plus, dans tous les pays d'Europe méridionale et dans de nombreux PECO. Il est à souligner que les statistiques officielles indiquent souvent des valeurs inférieures au taux réel et que les taux, dans la plupart des pays, se sont encore détériorés suite aux mesures d'austérité. Le niveau d'emploi à temps partiel, qui est généralement associé à un taux de syndicalisation relativement faible, est élevé dans la plupart des pays occidentaux, de même que les contrats à durée déterminée qui ont connu une croissance rapide, y compris en Pologne. Les jeunes travailleurs sont particulièrement affectés par la montée de l'insécurité sur le marché du travail.

Un processus associé à tous ces défis est la « mondialisation ». Elle affaiblit la capacité des syndicats à réglementer le travail et l'emploi dans les groupes de pays où ils sont établis. On observe souvent un glissement politique vers la droite et, comme discuté ci-dessous, un déclin du soutien électoral aux partis socio-démocrates, qui apparaissent souvent incapables ou non désireux de contester le programme néolibéral, en particulier dans les PECO où les traditions de démocratie sociale ont à peine survécu au précédent régime.

L'un des résultats a été une perte de densité d'affiliation au cours des trente dernières années. À l'Ouest, le déclin a avoisiné les 50 % dans certains pays, tandis que dans d'autres, il a été moins dramatique, comme le montre le tableau 1. Dans la plupart des pays de l'Est, où le seuil de référence était une affiliation de près de 100 % aux anciens syndicats « officiels », les pertes enregistrées ont été encore plus importantes. La baisse de l'affiliation se traduit par une diminution des ressources financières. Dans certains pays, cela a également signifié un déclin dans la couverture des négociations collectives même si ce n'est pas la règle générale, comme nous l'avons vu ci-dessus, principalement en raison du fait que les négociations multi-employeurs sont souvent soutenues par les dispositions légales en faveur de l'extension des conventions à l'ensemble des entreprises d'un secteur. Mais si le pouvoir des syndicats est réduit, l'efficacité de ces dispositifs de négociation ne peut pas être considérée comme allant de soi. Comme nous le décrirons ci-dessous, les conventions sectorielles se vident presque partout de leur substance puisque la prise de décision est de plus en plus laissée aux entreprises individuelles. Le déclin de l'affiliation se traduit également par un affaiblissement de l'influence politique.

Tableau 2 Indicateurs du marché du travail, 2012

	Population (millions)	Taux d'emploi 15-64 (%)		Chômage (%)		Durée déterminée (%)		Temps partiel (%)	
		Tous	Femmes	Tous	15-24	Tous	15-24	Tous	Femmes
<b>DK</b>	5,5	73	70	8	14	9	21	25	36
<b>FI</b>	5,3	69	68	8	19	16	41	14	19
<b>NO</b>	4,8	76	74	3	9	8	24	27	42
<b>SE</b>	9,3	74	72	8	24	16	57	25	39
<b>AT</b>	8,4	73	67	4	9	9	36	25	44
<b>BE</b>	11,1	62	57	8	20	8	31	25	44
<b>CH</b>	7,7	79	74	4	8	13	53	35	60
<b>DE</b>	82,0	73	68	6	8	14	53	26	45
<b>NL</b>	16,5	75	70	5	10	20	51	49 <sup>a</sup>	77 <sup>a</sup>
<b>ES</b>	46,2	55	51	25	53	24	65	15	24
<b>FR</b>	62,5	64	60	10	24	15	57	18	30
<b>GR</b>	11,2	51	42	24	35	10	26	8	12
<b>IT</b>	60,0	57	47	11	35	14	53	17	31
<b>PT</b>	10,6	62	59	16	38	21	56	11	14
<b>IE</b>	4,5	59	55	15	30	10	35	24	35
<b>UK</b>	62,0	70	65	8	21	6	15	26	42
<b>SI</b>	2,0	64	61	9	21	17	72	9	12
<b>CZ</b>	10,4	67	58	7	20	9	27	5	9
<b>HU</b>	10,0	57	52	11	28	9	22	7	9
<b>PL</b>	38,1	60	53	10	27	27	66	7	11
<b>SK</b>	5,4	60	53	14	34	7	19	4	6
<b>EE</b>	1,3	67	65	10	21	4	13	9	13
<b>LT</b>	2,2	62	62	13	26	3	9	9	11
<b>LV</b>	3,2	63	62	15	28	5	10	9	11
<b>BG</b>	7,5	59	56	12	28	5	7	2	3
<b>RO</b>	20,4	60	53	7	23	2	6	9	10

<sup>a</sup> Aux Pays-Bas, une prestation de moins de 35 heures par semaine est considérée comme « travail à temps partiel » ; dans les autres pays, ce statut repose sur l'autoclassification des travailleurs.

Source : Eurostat

Si l'évolution du monde du travail, l'incidence de la mondialisation et la montée du néolibéralisme ont affecté l'environnement des syndicats dans tous les pays européens, cette influence s'est fait ressentir de différentes manières et à des degrés variables. Nous présentons ici certaines de ces différences qui sont étroitement associées aux menaces qui planent sur les syndicats.

Dans les pays nordiques, le soutien croissant aux partis de droite, accompagné, comme dans de nombreux pays, d'un glissement des socio-démocrates vers les politiques économiques néolibérales, a posé des défis majeurs aux syndicats. Le plus important a été un affaiblissement du système gantois. En Suède, où les taux de chômage ont augmenté considérablement, en particulier parmi les jeunes travailleurs, les cotisations d'assurance chômage ont connu une forte hausse (ils ont quasiment quadruplé), les abattements fiscaux ont été abolis et les cotisations ont été davantage reliées au taux de chômage des membres de chaque fonds. Les changements, imposés en 2007 et 2008 ont eu pour conséquence que les travailleurs les plus vulnérables ont été les plus touchés, tandis que les niveaux des prestations ont été réduits. L'assurance chômage étant volontaire, il en a résulté un déclin substantiel de l'affiliation aux fonds sous le contrôle des syndicats et un déclin corrélatif de l'affiliation syndicale. Au Danemark, le gouvernement a mis fin, en 2001, au monopole syndical sur l'assurance chômage et permis aux fonds de se livrer concurrence au-delà des frontières sectorielles et professionnelles, ce qui s'est accompagné, peu de temps après, d'un doublement des taux de cotisation, suivi d'une réduction des avantages fiscaux et d'une diminution de moitié de la durée des allocations de chômage. La plus grande confédération, LO, a perdu 22 % de ses affiliés entre 2000 et 2011. En Finlande également, les changements législatifs intervenus en 1991 ont permis de souscrire à une assurance chômage sans être membre d'un syndicat, ce qui a débouché sur un fort déclin du nombre d'adhérents.

L'un des grands principes du syndicalisme dans les pays nordiques a été d'imposer la réglementation des principales conditions d'emploi à travers des négociations collectives plutôt que par la loi. Ainsi, il n'existe pas de législation fixant le salaire minimal. Ceci est en conflit avec les règles de l'UE concernant la libre circulation des travailleurs et la liberté d'établissement, comme l'a souligné l'arrêt Laval de la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) en 2007. Cet arrêt insiste sur le fait que la directive relative aux travailleurs « détachés » d'un État membre dans un autre « ne saurait être interprétée comme permettant à l'État membre d'accueil de subordonner la réalisation d'une prestation de services sur son territoire à l'observation de conditions de travail et d'emploi allant au-delà des règles impératives de protection minimale ». Ceci « a touché au cœur même du modèle [nordique] de fixation des salaires et des conditions de travail » (Woolfson *et al.* 2010 : 347), étant donné que les termes des conventions collectives ne sont pas rendus universellement contraignants par la loi. L'arrêt interdit donc aux syndicats d'organiser une action industrielle visant à imposer l'application de ces conditions aux prestataires de services étrangers qui ne les respectent pas (voir également chapitre 6).

Les syndicats du groupe des pays d'Europe centrale rencontrent des défis quelque peu différents. Premièrement, le modèle « rhénan » d'économie de marché coordonnée dépendait fortement de la « patience du capital » : les banques et autres investisseurs institutionnels étaient engagés dans une relation de long terme auprès de grandes entreprises, protégeant les employeurs face aux pressions à court terme sur le marché. L'Allemagne en a été l'archétype, avec sa tradition de *Hausbank* et le rôle important de ces banques (ainsi que des représentants des travailleurs) au sein des organes de supervision. Alors que les cinq pays ont toujours été intégrés dans des marchés internationaux, ils demeuraient relativement protégés face à la volatilité des marchés financiers mondiaux. Ceci a considérablement changé suite au glissement progressif vers des principes anglo-américains de « valeur actionnariale » et d'ingérence des institutions et instruments financiers associés (facilitée et partiellement dirigée par les règles de concurrence de l'UE). Le nombre de prises de contrôle hostiles, qui étaient jadis quasiment inconnues en Allemagne, en constitue une illustration dramatique : le cas le plus symptomatique est celui de la prise de contrôle de Mannesmann par Vodafone en 2000. Ces changements exposent les travailleurs à des niveaux inédits d'instabilité et d'insécurité, ce qui pose des problèmes majeurs aux syndicats.

Par ailleurs, les syndicats ont longtemps bénéficié de solides appuis de la part des institutions qui les ont rendus moins dépendants du nombre d'affiliés. Comme l'a montré le tableau 1, alors qu'en 1980 la densité syndicale en Autriche et en Belgique était supérieure à 50 %, en Allemagne, aux Pays-Bas et en Suisse, elle était nettement inférieure. Depuis lors, la densité dans ces trois derniers pays a chuté pour atteindre environ 20 % ; en Autriche elle a diminué de moitié ; seuls les syndicats belges, s'appuyant sur une version affaiblie du système gantois, ont résisté à la tendance. Mais les appuis institutionnels peuvent induire une complaisance dangereuse : sans ressources adéquates en termes de pouvoir organisationnel, les syndicats risquent de perdre leur légitimité représentative et de constater que leurs appuis institutionnels sont précaires. La structure peut être préservée sur un plan institutionnel, comme c'est le cas de la codétermination allemande, tout en étant très affaiblie en termes d'effet réel. Les syndicats allemands offrent une version extrême d'un problème plus général en ce sens qu'ils se composent d'un noyau disproportionné d'ouvriers de sexe masculin, jouissant d'une garantie d'emploi relative dans le secteur manufacturier traditionnel (ainsi que dans le secteur public), dont la sécurité est menacée par la croissance d'une main-d'œuvre plus diversifiée, souvent précaire et non syndiquée.

Les pays d'Europe méridionale font face à des défis spécifiques aux caractéristiques distinctes. En France, où la densité syndicale est la plus faible d'Europe occidentale, l'affiliation impliquait traditionnellement un engagement nettement plus actif que dans d'autres pays et les syndicats mesuraient le soutien dont ils bénéficiaient, premièrement, au nombre de votes reçus lors des élections aux comités d'entreprise et, deuxièmement, à la volonté de suivre les appels à la grève. Le nombre de grèves a toutefois considérablement chuté au cours des dernières décennies, du moins dans



le secteur privé, tandis que les élections sociales ont été marquées par un taux élevé d'abstention (plus d'un tiers de l'électorat) et par la nomination d'un nombre d'élus ne faisant pas partie de syndicats (*grosso modo* un quart) (Gumbrell-McCormick et Hyman 2006). Les syndicats sont devenus de plus en plus dépendants de leur implantation dans l'imposant secteur public, qui employait jadis près d'un quart de la main-d'œuvre et accordait aux représentants syndicaux un certain nombre d'heures pour s'acquitter de leur fonction, et de leur capacité à mobiliser afin de faire pression sur le gouvernement pour réglementer le marché du travail, les avantages sociaux et les conditions de travail. Ce modèle de relations industrielles a souvent été mis en péril par des programmes systématiques de privatisation, par l'augmentation des négociations au sein des entreprises et par des modes de gestion plus complexes et assertifs.

Dans les autres pays d'Europe méridionale, le grand défi de ces dernières années a été la crise de la dette souveraine et les mesures d'austérité imposées de l'extérieur. En Espagne et en Italie, des menaces concernant le maintien dans la zone euro ont amené la Banque centrale européenne (BCE) à intervenir directement, ce qui s'est accompagné, dans un premier temps, de mesures de réduction drastique des dépenses et de l'emploi publics, ainsi que, par la suite, de changements plus systématiques des régimes de relations industrielles. La Grèce et le Portugal ont subi une intervention encore plus brutale de la troïka formée par l'Union européenne (UE), la BCE et le Fonds monétaire international (FMI). Elle s'est accompagnée d'exigences de décentralisation des négociations collectives, de réduction des salaires minimum et de retrait ou restriction des dispositions d'extension des conventions. Le résultat le plus dramatique a été enregistré au Portugal où le nombre de travailleurs couverts par les conventions collectives a chuté de 1,9 million en 2008 à 300 000 en 2012 (Campos Lima, 2013).

Dans les pays anglophones, les syndicats bénéficient traditionnellement de soutiens institutionnels limités. Ils sont donc particulièrement dépendants de leurs ressources internes. Au Royaume-Uni, la densité syndicale a été réduite de presque moitié depuis 1980 et, en raison de la quasi-absence de négociations sectorielles et du manque de mécanismes d'extension, la couverture des négociations collectives a chuté de manière encore plus forte. Les syndicats ont également fait face à une hostilité soutenue des pouvoirs publics qui ont adopté des changements législatifs visant à compliquer considérablement l'efficacité organisationnelle et l'action des syndicats, et ont mis en œuvre des programmes extensifs de privatisation. De nombreuses directions ont utilisé le nouveau régime légal pour exclure la représentation syndicale ou, au minimum, réduire le champ d'application des négociations collectives. Comme dans d'autres pays, la part d'emplois précaires semble être en augmentation. Plus récemment, les mesures d'austérité imposées par le gouvernement conservateur-libéral élu en 2010 menacent de nombreux services publics et l'emploi qui y est lié. En Irlande, le statut public des syndicats a été promu par un quart de siècle de partenariat social au sommet. Au niveau de l'entreprise, cependant, plusieurs employeurs, et en particulier les multinationales étrangères, ont fortement résisté à la syndicalisation.

La densité syndicale ayant chuté de manière quasiment aussi rapide qu'en Grande-Bretagne, le système de négociation collective a comparativement mieux résisté, mais en grande partie en raison de pactes sociaux de plus en plus creux. Depuis 2008, tous les autres défis ont été relégués au second plan à cause de l'impact de la crise financière mondiale qui a révélé la fragilité du modèle de croissance irlandais basé sur des crédits bon marché, une activité spéculative et un boom résidentiel artificiel. Le gouvernement fut le premier à imposer un programme d'austérité massive ayant un impact majeur sur les emplois, les salaires et les pensions du secteur public. La menace s'est intensifiée avec le « plan de sauvetage » de la troïka de novembre 2010. Cette crise a menacé de destruction le partenariat social, mais a aussi créé de sérieuses divisions entre les syndicats du secteur public et ceux du secteur privé.

Les syndicats des PECO, en dépit des différences que nous avons indiquées, font face à certains problèmes communs. En général, leurs identités restent façonnées par les années de transition ; la plupart doivent encore redéfinir leur rôle pour le XXI<sup>e</sup> siècle. Ne bénéficiant pas des appuis institutionnels courants en Europe occidentale, ils sont particulièrement dépendants de leurs propres ressources, mais celles-ci sont maigres. On se trouve face à un cercle vicieux : largement considérés comme des reliques de l'ancien régime, les syndicats n'ont pas de légitimité publique et pas d'affiliés engagés. Sans ces éléments, les syndicats se trouvent dans une position de faiblesse qui les empêche de démontrer leur capacité à défendre les droits des travailleurs. Dans la majorité des PECO, la densité syndicale continue de chuter malgré la récente intensification des efforts d'organisation. Cette tendance, combinée au vieillissement de la base d'affiliation actuelle, suscite de sérieuses inquiétudes quant à l'avenir des mouvements organisés des travailleurs dans la région. La situation est particulièrement dramatique dans les États baltes où la densité syndicale se situe autour de 10 % de la population active et continue à baisser (voir tableau 1 pour le détail). Des syndicats faibles éprouvent des difficultés à résister aux poussées néolibérales imposées depuis le début de la transition par la majorité des gouvernements des PECO, de droite comme de gauche. Au cours de la crise récente, les systèmes de négociation sociale et collective de la région ont été mis encore un peu plus sous pression par l'action des gouvernements et l'imposition de contraintes extérieures, en particulier dans les pays soumis aux programmes de sauvetage internationaux proposés par l'UE, la Banque mondiale et le FMI.

Dans les chapitres qui suivent, nous examinerons comment les syndicats ont réagi à ces défis dans les différentes parties d'Europe.

## 2. Le « syndicalisme d'organisation » et la démocratie syndicale

Comme nous l'avons vu, la densité syndicale varie fortement d'un pays à l'autre, de moins de 8 % en France à plus de 80 % en Suède. Dans certains pays, l'affiliation a chuté dramatiquement et de façon presque continue au cours des trente dernières années ; dans d'autres, le déclin a commencé plus tard et a été moins sévère. Dans certains cas, les chiffres absolus ont augmenté, mais plus lentement que la croissance de la main-d'œuvre. La composition de l'affiliation syndicale reflète souvent la structure de la main-d'œuvre d'il y a plusieurs décennies, concentrée sur des ouvriers de sexe masculin de l'industrie manufacturière, d'une part, et sur l'emploi public, de l'autre, avec une faible représentation dans le secteur privé des services en expansion. Dans la plupart des cas, la densité est largement inférieure à la moyenne pour les groupes d'âges plus jeunes. Dans certains pays, la moitié des affiliés actuels partiront à la retraite d'ici une bonne dizaine d'années, tandis qu'en Italie, la moitié sont déjà pensionnés. Ceci place les syndicats face à deux défis interconnectés : premièrement, enrayer le déclin global et inverser la tendance et, deuxièmement, renforcer le nombre de membres, en particulier au sein des groupes sous-représentés, ce qui peut requérir davantage de prise en compte de leurs intérêts spécifiques par les syndicats. Comment ont-ils réagi ?

Pour inverser la tendance au déclin de la densité d'affiliation, les syndicats doivent améliorer le recrutement ou le maintien de l'affiliation, voire les deux. Il y a une vingtaine d'années, certains syndicats américains ont vu la réponse dans le modèle du « syndicalisme d'organisation » comme substitut au « modèle de service » qui dominait le syndicalisme nord-américain. Dans ce dernier, un appareil bureaucratique composé de syndicalistes professionnels offrait des avantages aux membres par le biais de négociations collectives et de la représentation dans les plaintes individuelles ; les membres étaient traités comme des consommateurs largement passifs de ces services. Mais s'il apparaissait, par temps de crise, que le syndicat n'était plus en mesure d'apporter des bénéfices visibles, ces membres étaient susceptibles de partir. Le modèle alternatif avait pour but d'engager collectivement les membres en développant leurs propres capacités de représentation afin qu'une grande partie du travail quotidien de représentation et de négociation puisse avoir lieu à partir de la base, l'appareil syndical apportant un soutien de fond. Cela devait permettre d'épargner des ressources des deux côtés et d'accroître l'attrait du syndicat pour les membres actuels et potentiels. Afin de pouvoir s'organiser et faire face à des employeurs hostiles, déployant un large éventail de tactiques « visant à faire exploser les syndicats », il était nécessaire de

disposer d'une « cartographie » attentive des caractéristiques des travailleurs cibles et des points de vulnérabilité de leurs employeurs, de « cadrer » leurs griefs de manière à encourager la solidarité collective, et de prévoir des opérations agressives de recrutement individuel.

En Europe, les syndicats ont réagi à la baisse de densité de manière diverse et avec une intensité variable. Si certains sont restés passifs, la plupart relèvent à présent sérieusement les défis du recrutement, de la représentation et de la mobilisation. Dans certains pays, mais pas dans tous, le « syndicalisme d'organisation » a été accepté, du moins en partie. Il existe de bonnes raisons de s'attendre à d'importantes différences en termes de résultats. Premièrement, comme nous l'avons vu, le niveau actuel de la baisse d'affiliation varie considérablement d'un pays à l'autre. Deuxièmement, les implications de défis objectivement similaires varient en fonction du contexte national : « la perte d'affiliation [...] a différentes significations dans différents systèmes nationaux » (Frege et Kelly 2003 : 20). Troisièmement, les traditions et les institutions nationales donnent lieu à différentes opportunités et contraintes ; dès lors, des mesures correctrices spécifiques (en particulier si elles proviennent des États-Unis avec leur système spécifique de relations industrielles) peuvent sembler inopportunes dans de nombreux pays. Enfin, la signification du « syndicalisme d'organisation » est en soi souvent obscure, ambiguë et contestée. S'agit-il simplement d'une boîte à outils qui peut être appliquée sélectivement ou nécessite-t-elle une approche intégrée et une reformulation radicale des objectifs syndicaux et des modes opératoires plus larges ? L'organisation peut-elle être réduite au recrutement ou nécessite-t-elle un éventail plus large d'activités afin de reconstruire le pouvoir organisationnel ? Comme l'avancent Dörre *et al.* (2009 : 35), « le problème des stratégies de renouveau syndical n'est pas l'adoption de pratiques uniques d'organisation, mais plutôt leur articulation et leur renforcement dans un concept cohérent de pouvoir associé ».

## Représentation des travailleuses

La représentation (ou sous-représentation) des intérêts des femmes est, depuis longtemps, une question délicate pour les syndicats en Europe et il existe à présent, presque partout, des arrangements structurels particuliers. Quasiment toutes les confédérations comptent un comité des femmes, généralement prévu par les statuts, qui contribue au processus de négociation collective. L'introduction de quotas de femmes ou de sièges réservés au sein des organes de prise de décision est plus controversée. Des mouvements ont également eu lieu pour dispenser une formation spécifique visant à encourager la participation des femmes à des postes de représentation. Plus récemment, s'est posée la question du *gender mainstreaming*, autrement dit la surveillance et, le cas échéant, la modification de toute l'activité syndicale afin de garantir l'égalité entre hommes et femmes ; ce principe est recommandé par la Confédération européenne des syndicats (CES) depuis 1999. Selon une étude menée par Sechi (2007 : 22-5), « presque toutes les confédérations ont déclaré mettre en œuvre le *gender mainstreaming* [mais] seul un tiers d'entre

elles le font systématiquement dans toutes leurs politiques, comme l'exige ce principe... Seuls trois plans d'action semblent inclure tous ces éléments : objectifs, calendrier, procédures de contrôle et mécanismes d'évaluation ».

Les confédérations de syndicats ouvriers dans les pays nordiques furent parmi les premières à créer des structures de représentation spécifiques pour les femmes membres et à prévoir des formations et d'autres initiatives expressément pour elles. Certains syndicats ont également introduit des programmes de tutorat pour les femmes. L'efficacité de la représentation des intérêts des femmes se laisse également observer par l'adoption précoce de politiques favorables à la famille et le plaidoyer en faveur d'un complément de salaire pour les femmes les moins bien payées afin de réduire l'écart de rémunération entre les sexes. Tous les syndicats allemands ont des comités de femmes, dont certains sont établis de longue date, et, dans de nombreux cas, il existe des règles strictes concernant la proportionnalité au sein des organes exécutifs ; des initiatives similaires ont été entreprises plus récemment en Autriche. Cependant, dans la quasi-totalité des pays où il existe une proportionnalité effective au sein des comités élus, il n'existe pas de proportionnalité équivalente au niveau des cadres à temps plein et de la direction exécutive. En France, Ardura et Silvera (2001 : 7) décrivent des « progrès indéniables dans l'intégration de l'égalité dans les principaux syndicats... mais aussi des obstacles persistants à la parité véritable au sein de leurs organes exécutifs ». Dans les syndicats italiens, la CGIL se distingue en ce qui concerne la représentation des femmes aux postes de direction. En 1996, elle a adopté une règle imposant la présence d'au moins 40 % de femmes au sein des organes officiels et, deux ans plus tard, elle a créé un forum chargé de coordonner les activités des dirigeantes et représentantes de groupes auto-organisés et de développer des initiatives d'égalité des chances. Cependant, selon Beccalli et Meardi (2002 : 133), il existe une contradiction entre « la politique égalitaire caractéristique des syndicats italiens et l'alliance unique que ceux-ci ont formée avec le mouvement féministe », d'une part, et le fait que « les syndicats, en tant qu'organisations, sont restés enracinés dans des modèles sociaux, culturels et organisationnels principalement masculins et trouvent de plus en plus difficile de faire face aux problèmes émergents liés à la diversité (un exemple étant la méfiance persistante envers des emplois atypiques et à temps partiel potentiellement plus ouverts aux femmes) », d'autre part. Les syndicats britanniques ont également une histoire relativement longue d'initiatives dans le domaine de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes, notamment des sièges réservés aux femmes dans les comités exécutifs, des comités de femmes et des conférences spéciales. Les syndicats irlandais ont adopté des politiques et structures similaires, mais nettement plus tardivement que leurs homologues britanniques.

Dans les PECO, de nombreux syndicats ont également mis sur pied des comités pour les femmes afin de promouvoir leur emploi et le principe d'égalité des rémunérations entre hommes et femmes. Par moment cependant, des conflits de priorités et des différences idéologiques au sein des organisations ont conduit à la marginalisation, voire la dissolution, de ces organes. Par exemple, le comité des femmes du syndicat polonais *Solidarność*, créé peu après le changement de système en 1989, a été démantelé rapidement après qu'il eut

critiqué la position officielle du syndicat favorisant l'adoption d'une loi plus stricte en matière d'avortement. Malgré l'absence de représentation formelle de femmes, *Solidarność* s'est positionné en faveur des droits des femmes sur le lieu de travail. En 2008, il a défendu les travailleuses exposées au harcèlement sexuel dans une grande entreprise de transformation alimentaire et a organisé une formation pour les représentants syndicaux de terrain sur la façon de lutter contre ce type d'abus (Kubisa 2009). Dans la région, de nouveaux syndicats ouvriers se sont créés dans des métiers occupés de façon prédominante par des femmes, dont l'*Ogólnopolski Związek Zawodowy Pielęgniarek i Położnych* (OZZPiP — Syndicat polonais des infirmières et accoucheuses), institué suite à une initiative de la base, qui a attiré près de 80 000 membres.

La prise de mesures spéciales pour les femmes, ainsi qu'en faveur de groupes « minoritaires » ayant des intérêts distincts, a donné lieu à un processus visible d'apprentissage mutuel. Celui-ci a été encouragé de façon significative par la CES (qui a son propre comité des femmes), qui a émis des lignes directrices et diffusé des « bonnes pratiques ». Certains éléments de ce programme peuvent toutefois être source de contentieux. L'idée générale du traitement spécial, bien qu'il ait été conçu dans le but de corriger une inégalité en matière d'opportunités, peut être perçue comme un rejet du principe de l'égalité et de non-discrimination. En France, Ardura et Silvera (2001 : 7) constatent qu'il existe une forte crainte que des mesures spéciales puissent créer « un risque de marginalisation, voire de ghettoïsation » des femmes et des minorités. Ceci peut refléter en partie la conception française spécifique des « valeurs républicaines » : tous les citoyens sont égaux et il ne devrait donc y avoir aucune différenciation, via un monitoring ethnique, par exemple. Mais la crainte que des arrangements spéciaux puissent être source de divisions existe également ailleurs, notamment dans les pays nordiques.

L'existence de structures spéciales ne garantit ni leur efficacité en termes d'agenda politique, ni l'adéquation de leur dotation financière. Une grande partie de la littérature sur la représentation des femmes tente de faire croire que les résultats ont été décevants et, pourtant, la plupart des auteurs s'accordent à reconnaître que des progrès importants ont été réalisés ces dernières années.

## **Recrutement de jeunes travailleurs, de travailleurs « atypiques » et de travailleurs migrants**

Dans la plupart des pays, les syndicats ont également établi des structures distinctes pour les jeunes travailleurs. Dans une étude portant sur les comités de jeunes au niveau confédéral, Vandaele (2012) a ainsi conclu que si la majorité des syndicats avait un budget réservé et offrait une certaine aide administrative, les répondants avaient quasiment tous l'impression que leurs ressources étaient néanmoins inadéquates. Les représentants de pays au sein desquels les jeunes travailleurs avaient un siège réservé au comité exécutif étaient les moins satisfaits, ce qui pourrait s'expliquer par des attentes supérieures de leur part. Et il est également probable que dans la plupart des

pays, ce soit moins les confédérations que leurs syndicats affiliés qui façonnent surtout la représentation des intérêts.

Les travailleurs de plus en plus nombreux à être engagés sous des contrats précaires (qui sont composés de façon disproportionnée de migrants et minorités ethniques ainsi que de jeunes) sont, dans tous les pays, nettement moins syndicalisés que le reste de la main-d'œuvre. Les réponses des syndicats au défi du travail « atypique » ont pris de nombreuses formes, notamment l'organisation et le recrutement, la révision des structures internes et de nouvelles actions et revendications industrielles, politiques et sociétales. Il faut cependant tout d'abord que les syndicats prennent la décision de représenter les travailleurs précaires. Ils sont naturellement opposés à la détérioration de la sécurité de l'emploi, des rémunérations et des clauses et conditions d'emploi qui a accompagné les formes plus précaires de travail et se sont efforcés de combattre des initiatives prises par les employeurs ou les gouvernements pour étendre le travail temporaire, le travail intérimaire et la sous-traitance, en particulier bien sûr lorsque ces changements provoquent une réduction de personnel. L'opposition au travail précaire a toutefois eu pour effet pratique, sinon intentionnel, d'exclure les travailleurs précaires de nombreux syndicats, par exemple en limitant l'affiliation à ceux qui prestent un nombre spécifique d'heures ou qui travaillent sous un contrat d'emploi particulier.

À l'inverse, certains syndicats ont tacitement accepté l'externalisation du risque en la considérant comme un moyen d'améliorer la sécurité du noyau de leurs membres, créant un conflit d'intérêts entre les groupes « protégés » et les groupes précaires. De manière plus générale, « la plupart des syndicats européens détiennent une position institutionnelle plutôt forte... [et donc] il y a relativement peu d'incitant à organiser de nouveaux groupes de travailleurs » (Kloosterboer 2008 : 120-1). Même sans exclure officiellement ces travailleurs, peu de syndicats les ont activement recrutés par le passé en raison des difficultés et du coût. Ils n'ont en outre pas traité leurs préoccupations spécifiques dans leurs services, au sein des négociations collectives ou des propositions de législation. Le fait de consacrer plus de temps et de ressources aux travailleurs atypiques a été perçu comme un moyen de diminuer l'attention accordée aux membres « traditionnels ». La plupart des syndicats en sont cependant venus à comprendre que l'augmentation des formes atypiques d'emploi allait miner leur pouvoir et affaiblir leur capacité d'action, à moins que les travailleurs précaires ne deviennent membres : de nombreux syndicats et confédérations se sont dès lors fixés pour priorité de les organiser.

Même si les travailleurs précaires occupent souvent des emplois peu qualifiés, des problèmes spécifiques se posent également pour organiser les travailleurs indépendants hautement qualifiés, en particulier lorsqu'ils sont séparés des autres travailleurs actifs de la même entreprise ou de la même chaîne d'approvisionnement, comme c'est le cas pour les techniciens en matière de recherche et développement. Il se peut que ces travailleurs n'aient aucune expérience du syndicalisme et ne voient pas forcément dans les syndicats un moyen d'atteindre leurs objectifs de carrière. Il est donc essentiel que les syndicats se présentent de manière plus « moderne » et instrumentale, et

montrent en quoi ils peuvent apporter une aide pratique, mais aussi instiller un esprit de solidarité. De nombreuses initiatives visant à organiser ces travailleurs recourent aux technologies de l'information et à leurs possibilités de travail en réseau et de services en ligne, ce qui a pu donner naissance à un style spécifique de « syndicalisme de *freelance* ».

Les jeunes travailleurs et les travailleurs précaires constituent une cible majeure pour le recrutement et l'organisation dans nombre de pays. En France, la CGT est dotée d'une organisation spécialement consacrée aux jeunes ; quant à la CFDT, elle a dédié des ressources au recrutement de stagiaires et d'étudiants, et a investi dans les centres d'appel et les agences de travail intérimaire, qui emploient de nombreux jeunes, sans pour autant avoir d'organisation spécifique pour les jeunes travailleurs. Les deux confédérations consacrent des moyens à des campagnes menées auprès de travailleurs recrutés par des agences intérimaires ou dans des formes d'emploi à durée déterminée ou d'autres formes d'emploi précaire. Beaucoup d'entre eux sont non seulement jeunes, mais aussi d'origine étrangère ou issus de minorités ethniques. Ces efforts dépendent généralement de l'engagement de structures locales ou régionales plutôt que de celui des fédérations sectorielles. Or, ce sont ces dernières, et non les structures locales, qui disposent des principales ressources. Quant aux fédérations sectorielles, elles « applaudissent ces initiatives, mais font peu de choses pour les soutenir » (Bérout 2009 : 85). Ces campagnes ont un effet de propagande, mais il n'en résulte pas de gain soutenu en termes d'affiliation.

Tant en Espagne qu'au Portugal où, comme le montre le tableau 2, de nombreux jeunes travailleurs occupent des emplois précaires, les principaux syndicats ont créé des départements spéciaux pour les jeunes travailleurs et les travailleurs migrants. En Italie, les trois principales confédérations ont mis sur pied des syndicats distincts pour les travailleurs temporaires. Ensemble, ils totalisent quelque 120 000 affiliés, ce qui ne représente qu'une faible proportion de la main-d'œuvre précaire totale, mais une proportion tout de même plus impressionnante que celles que connaissent d'autres pays. Simultanément à la signature d'un accord national en 2007, les syndicats ont négocié une série de conventions sectorielles et de conventions d'entreprise réglementant le recours aux travailleurs temporaires et leurs conditions d'emploi. À certains égards, il est structurellement plus aisé d'organiser des travailleurs atypiques en syndicats totalement distincts que de les intégrer dans des organismes syndicaux existants. Or, cette façon d'agir peut être vue comme un moyen de marginaliser ces travailleurs plutôt que de les intégrer au sein des principales structures syndicales sectorielles. Cette situation pose également le problème des coûts de leur recrutement et de leur représentation, qui dépassent nettement ceux alloués au recrutement des travailleurs « classiques ». Le caractère relativement transparent de ces subventions croisées risque de provoquer la résistance des syndicats sectoriels face au changement requis d'allocation des ressources. Une autre réponse au problème du recrutement et de la fidélisation des travailleurs changeant souvent d'emploi et parfois de fonction consiste à renforcer la base territoriale de l'organisation, même si ceci implique également une redistribution des ressources.



Les syndicats de Grande-Bretagne et d'Irlande se sont montrés particulièrement réceptifs aux conceptions américaines du « syndicalisme d'organisation », non seulement pour des raisons linguistiques évidentes, mais aussi parce qu'ils ne disposent généralement pas des soutiens institutionnels dont jouissent leurs homologues sur le continent européen et qu'ils sont tenus de recruter et de négocier entreprise par entreprise. Le déclin en termes de densité d'affiliation, qui a été sévère dans les deux pays, pose donc des problèmes spécifiques, auxquels les recettes américaines peuvent sembler offrir une solution attrayante. Dans une moindre mesure, des défis similaires ont également attiré l'attention sur l'« organisation » au sein des principaux syndicats allemands.

En 2004, tant la Grande-Bretagne que l'Irlande ont ouvert leur marché de l'emploi aux travailleurs des PECO tandis que tous les autres anciens États membres, à l'exception de la Suède, ont imposé des restrictions transitoires. Les deux pays ont enregistré une vague considérable d'immigration. Les migrants sont souvent employés en tant que travailleurs intérimaires dans des conditions largement inférieures à celles offertes aux nationaux, ce qui constitue une menace aux règles établies. En outre, les deux pays connaissent des taux de syndicalisation plutôt faibles. Afin de relever ces défis, de nombreux syndicats ont évolué vers une « culture d'organisation », particulièrement tournée vers les jeunes, les travailleurs migrants et les travailleurs précaires. Les syndicats britanniques se distinguent par l'adoption explicite du concept d'organisation. Ainsi, en 1998, le TUC a ouvert sa propre *Organising Academy*, qui imitait sciemment la pratique américaine. Dans le cas de la Grande-Bretagne, il est important d'établir une distinction entre les travailleurs issus des minorités ethniques, qui ont longtemps joui de mécanismes de représentation dans la plupart des syndicats, et les travailleurs migrants dont la plupart proviennent des autres pays de l'UE, en particulier de Pologne, et sont souvent détachés par des agences étrangères. Certains syndicats ont utilisé la formation linguistique comme mécanisme de recrutement et plusieurs d'entre eux ont désigné des représentants parlant couramment les langues des travailleurs migrants bien qu'une telle pratique puisse entraîner des coûts importants.

Dans les pays nordiques, il est fréquent que les syndicats fournissent des informations aux jeunes dans les écoles et les collèges et recrutent des étudiants en leur faisant payer des cotisations d'un montant inférieur au tarif nominal, voire ne leur en fassent pas payer. Les syndicats nordiques se sont montrés particulièrement actifs pour réagir aux risques de dumping salarial résultant du recrutement de migrants en provenance des nouveaux États membres, notamment dans le secteur de la construction : faute de salaire minimum légal, les arrêts Laval et Viking de la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) ont remis en cause la capacité des syndicats à faire appliquer un seuil salarial acceptable – comme évoqué ci-dessous. En Norvège, par exemple, *Fellesforbundet* (qui couvre le secteur de la construction) entreprend depuis 2006 un travail systématique pour diffuser aux travailleurs en provenance de Pologne et des États baltes des informations dans leur propre langue, notamment en organisant des cours de langue, et il enregistre de beaux résultats en termes de recrutement.

Dans leurs efforts, les syndicats se heurtent au dilemme habituel qui veut que les groupes de travailleurs qui ont le plus grand besoin de représentation collective et de solidarité soient souvent les plus difficiles à organiser. Cet état de fait traduit le cercle vicieux selon lequel, dans certains pays où les syndicats doivent gagner leur représentation lieu de travail par lieu de travail, les membres potentiels n'adhéreront à un syndicat que si celui-ci fait montre d'efficacité en obtenant leur reconnaissance et en négociant des améliorations ; l'affiliation reste dès lors faible et l'employeur peut refuser les droits de négociation. La mesure la plus rentable est donc le recrutement « in-fill », en direction des non-membres aux endroits où les syndicats sont déjà reconnus.

Lorsque l'on compare toute la gamme d'expériences nationales, on voit apparaître de nombreuses réponses fructueuses à la baisse des affiliations, qui partagent beaucoup de traits communs, mais également de différences. Un des contrastes frappants est celui de la syndicalisation des femmes en Allemagne et aux Pays-Bas. En Allemagne, l'écart entre les sexes est resté inchangé au cours des deux dernières décennies : la probabilité d'affiliation à un syndicat est toujours deux fois plus grande chez les hommes que chez les femmes. Au cours de la même période, les syndicats néerlandais ont quasiment réduit de moitié cet écart. Il y a vingt ans, la probabilité d'affiliation à un syndicat chez les femmes allemandes était deux fois plus grande que parmi leurs homologues néerlandaises ; aujourd'hui, par contre, leur densité syndicale est moindre. Ce contraste peut également partiellement traduire la régression de la couverture des négociations collectives en Allemagne (bien qu'il puisse également y avoir contribué) par opposition avec la stabilité d'une couverture de haut niveau sur le marché néerlandais de l'emploi.

Même les travailleurs précaires ont pu, à l'occasion, entreprendre une action collective fructueuse de type traditionnel. L'exemple le plus notable est sans doute celui des sous-traitants chargés du nettoyage auprès de la compagnie des chemins de fer néerlandaise et à l'aéroport de Schiphol : il s'est agi de la grève sectorielle la plus longue depuis les années 1930. Cette action a amélioré les conditions salariales et de travail des travailleurs, qui étaient, pour la plupart, des migrants organisés par la *FNV Bondgenoten*. Cette action et une campagne similaire menée pour garantir un salaire minimal aux préposés au nettoyage à Londres se sont appuyées sur des coalitions préexistantes, unissant les syndicats et les groupes communautaires et religieux. Des grèves également couronnées de succès ont été entreprises principalement par de jeunes travailleurs et des travailleurs issus de minorités ethniques dans des fast-foods parisiens, en particulier sous l'impulsion de la CGT. Il ressort cependant clairement de ces cas que le succès est fortement dépendant de la longueur et de la minutie de la préparation visant à créer une identité collective et à stimuler la confiance du groupe. Tous les syndicats ne disposent toutefois pas des ressources ou de la volonté nécessaire pour réaliser un tel investissement.

Dans les PECO, après l'effondrement de l'ancien régime, les syndicats « officiels » ont dû redéfinir leur rôle dans le nouveau système économique, et réformer leurs structures organisationnelles et leurs mécanismes internes de prise de décision. Les nouveaux syndicats qui s'étaient opposés à l'ancien régime ont dû recentrer

leurs activités, passant de la poursuite d'objectifs politiques à la défense des intérêts des travailleurs. Mais la transition vers des mouvements syndicaux plus inclusifs et démocratiques s'est révélée être une tâche audacieuse, compte tenu de la détérioration rapide des moyens financiers et humains. Entre 1990 et 2008, les syndicats ont perdu deux tiers de leurs affiliés, soit plus du double de la perte enregistrée au cours de la même période par leurs homologues d'Europe occidentale (Kahancová 2012). Trois raisons peuvent expliquer ce déclin : premièrement, au cours de la transition, la plupart des entreprises publiques, sur lesquelles les syndicats avaient traditionnellement la mainmise, ont été fermées ou réduites ; les syndicats étaient en revanche quasiment inexistantes dans les nouvelles petites et moyennes entreprises. Deuxièmement, pendant les premières années qui ont suivi le changement de régime, la population a témoigné d'une méfiance considérable envers les syndicats. Les organisations « réformées » étaient toujours assimilées à l'ancien régime, tandis que les responsables des syndicats nouvellement créés étaient souvent considérés comme des codirigeants du pénible processus de restructuration. Troisièmement, la structure de l'emploi a changé suite à l'entrée sur le marché du travail de nouveaux groupes de travailleurs non syndiqués (jeunes diplômés, employés et travailleurs atypiques). Tous ces éléments ont contribué à accroître la pertinence des questions d'organisation et de démocratie interne et ont confronté les syndicats à une double tâche. Ils devaient renforcer leur base d'adhérents, ce qui nécessitait le développement de stratégies d'organisation innovantes, en particulier en direction des groupes non traditionnels de travailleurs, tout en veillant à ce que les intérêts des membres nouvellement recrutés soient adéquatement défendus au sein des organisations.

L'ampleur des problèmes d'affiliation et de représentation était différente au sein des trois groupes de pays PECO. En Slovaquie, compte tenu de la densité relativement élevée et de la couverture étendue de la négociation collective, le recrutement de nouveaux membres n'est pas apparu prioritaire. Les syndicats se sont appuyés sur leur position institutionnelle au sein du système politique et économique pour limiter le développement de l'emploi atypique plutôt que de chercher à défendre les intérêts des travailleurs non traditionnels et à les attirer vers eux. Parallèlement, ils ont tenté de veiller à ce que les salaires et les conditions de travail des travailleurs précaires soient alignés sur le droit du travail et les conventions collectives. Cette stratégie a été poursuivie dans des secteurs ayant une part relativement élevée d'emplois atypiques tels que le secteur du détail (Mrozowicki *et al.* 2013), mais aussi au niveau national où les syndicats se sont activement mobilisés contre le système des « mini-jobs ». Cette dernière initiative s'est révélée fructueuse et a débouché sur le rejet de la proposition lors d'un référendum, sans que cela permette toutefois aux syndicats de recruter de nouveaux affiliés. La densité syndicale en Slovaquie a donc continué à chuter, lentement mais sûrement.

Par opposition, les syndicats baltes étaient conscients de la nécessité d'élargir leur base d'affiliation, mais le manque criant de moyens les a empêchés de lancer des campagnes d'organisation à grande échelle. Les taux de densité sont donc restés parmi les plus bas de l'UE (voir tableau 1). Au cours de la crise récente, les syndicats des trois pays ont tenté de protéger les emplois

et les conditions de travail des travailleurs précaires et entrepris certains efforts d'organisation en coopération avec leurs homologues nordiques (voir chapitre 6), sans toutefois parvenir à inverser la tendance à la baisse de la syndicalisation. Au cours de la fin des années 2000, la plus grande confédération estonienne, EAKL, a perdu 30 % de ses affiliés (Osila et Masso 2013), tandis que l'affiliation au syndicat letton LBAS s'est réduite de 29 % (Karnite 2013).

Aucun effort majeur d'organisation n'a été entrepris à ce jour non plus en Bulgarie et en Roumanie. Durant la période d'avant crise, trois des cinq confédérations roumaines ont tenté de ramener les travailleurs vulnérables de l'économie grise vers l'emploi légal, peu importe que ce dernier ait été basé sur un contrat d'emploi atypique ou standard (Varga 2011). En 2011, la plus grande confédération syndicale de Bulgarie, la KNSB/CITUB, a lancé un programme de formation innovant, intitulé « Mon premier emploi », ciblant les futurs entrants sur le marché du travail. En coopération avec la Fondation Friedrich Ebert (FES), le syndicat a proposé aux 68 000 étudiants sortant de l'enseignement secondaire une formation de 10 heures consacrée à la législation du travail, aux droits en termes de sécurité sociale et aux droits syndicaux. Le programme de formation s'inscrivait dans le cadre d'une campagne plus large conçue pour sensibiliser la population bulgare aux droits sociaux et aux droits du travail. Durant la campagne, 100 000 citoyens ont signé une pétition visant à obtenir une législation du travail plus favorable au travailleur, qui a été soumise par la suite au Parlement.

Dans les pays Visegrád, les syndicats occupaient une position institutionnelle plus faible qu'en Slovénie, mais possédaient plus de ressources que dans les États baltes et les États de l'Europe du Sud-Est. Cet état de fait requerrait l'adoption d'une approche plus proactive et de s'ouvrir (au moins partiellement) à une série plus large d'enjeux sociétaux. Les syndicats slovaques ont tenté d'améliorer les conditions de travail des travailleurs atypiques par la résolution de litiges et l'organisation de campagnes auprès des mass-médias (Kahancová et Martišková 2011). Les syndicats polonais, de leur côté, ont été particulièrement actifs au niveau du recrutement de membres. Appliquant l'expérience américaine, *Solidarność* a lancé une grande initiative d'organisation ciblant les agents de sécurité ; elle a également enregistré des succès dans l'industrie automobile et le secteur du détail à la suite d'une campagne menée en faveur de la fermeture des magasins les jours fériés. Les syndicats polonais ont également remarquablement réussi à faire ressortir le problème de l'emploi précaire, en critiquant fermement l'augmentation du recours aux contrats de service. L'expression « *contrat poubelle* » a été utilisée par un petit syndicat radical, *Inicjatywa Pracownicza*, puis reprise par de grandes organisations avant d'entrer dans le discours public (Mrozowski et Maciejewska 2013). Bien que les syndicats polonais semblent globalement de plus en plus conscients de la nécessité d'attirer de nouveaux membres, il est encore trop tôt pour parler de passage systématique à l'organisation. Même s'ils ont réussi à capter les frustrations de la société concernant la flexibilité croissante sur le marché du travail, il reste à voir si les préoccupations des nouvelles catégories de travailleurs et des autres groupes de la société, tels

que les femmes et les jeunes, seront intégrées dans leurs programmes à long terme. À cet égard, les réactions manifestées par la société polonaise lors du rassemblement syndical de septembre 2013 contre les mauvaises conditions de travail et la précarité croissante sur le marché du travail étaient symptomatiques : bien que 50 % des Polonais aient été favorables à la manifestation, plus de la moitié s'interrogeait sur la volonté réelle des organisateurs de représenter les intérêts des travailleurs (Wybieralski 2013).

## **Démocratie syndicale**

La majorité des syndicats insistent, avec raison, sur le fait qu'ils constituent des organisations démocratiques. Il existe toutefois une grande diversité, tant à l'intérieur des pays qu'entre ceux-ci, dans les structures formelles de prise de décision au sein des syndicats. Les pouvoirs relatifs des responsables nationaux, des comités exécutifs et des congrès, la mesure dans laquelle les responsables de niveau intermédiaire sont élus par la base ou désignés par le sommet et l'équilibre des pouvoirs entre les confédérations et les syndicats qui y sont affiliés varient énormément. Les différences entre pays découlent de compréhensions différentes du sens de la démocratie syndicale, mais aussi de décisions relativement contingentes prises il y a un siècle, voire plus (par exemple, les syndicats soumis à la répression de l'État ont souvent recours à des méthodes hautement centralisées, quasiment militaires). Les syndicats de certains pays (tels que l'Allemagne) ont un taux élevé de responsables rémunérés par rapport à leur nombre de membres ; d'autres dépendent fortement de militants « novices » (comme en Grande-Bretagne et en France). Ces différences ont des implications évidentes en termes de répartition interne des pouvoirs. Dans la plupart des syndicats, des structures organisationnelles existent au niveau du lieu de travail, mais les rapports d'autorité entre ces structures et le syndicat national, régional ou local sont complexes et variables. Dans de nombreux pays, la relation entre la représentation syndicale sur le lieu de travail et les conseils d'entreprise se révèle particulièrement complexe.

Bien que le processus de prise de décision démocratique varie largement d'un pays à l'autre, tous les mouvements syndicaux ont tendance à en avoir une conception à double sens. Dans un sens, les membres de base se réunissent pour discuter des questions politiques, notamment celles qui concernent les négociations collectives, élisent leurs responsables locaux et choisissent également des représentants pour participer à des structures de plus haut niveau (local, régional et national). Il existe également un principe général selon lequel les hauts responsables sont soit élus directement, soit choisis par un congrès représentatif. Dans certains pays, il existe également une solide tradition d'élection de responsables rémunérés d'un niveau inférieur. Dans l'autre sens, la légitimité démocratique des responsables de haut niveau et des comités exécutifs leur donnent l'autorité requise pour imposer un cadre politique aux niveaux syndicaux inférieurs.

Une innovation majeure attestée dans de nombreux pays consiste à recourir à des sondages auprès des affiliés (parfois étendus aux non affiliés) en vue

de connaître leurs préoccupations et avis sur les initiatives politiques des syndicats. En Suède, LO publie régulièrement des études très détaillées depuis 1988. En Allemagne, *IG Metall* a entrepris en 2001 une étude de longue durée impliquant des entretiens, des questionnaires sur papier et en ligne, et des groupes thématiques. Plus récemment, la FIOM-CGIL, le principal syndicat italien de la métallurgie, a effectué une étude auprès de 100 000 travailleurs dans l'industrie. Le syndicat du secteur public danois FOA commande des sondages auprès de ses affiliés depuis 1998. HK, le syndicat danois du commerce de détail et du commerce de gros, réalise des études depuis 2007 : « Nous leur demandons ce que nous pouvons améliorer afin de voir comment transformer des affiliés satisfaits en affiliés fidèles ». Le syndicat néerlandais FNV consacre des études aux affiliés et aux non affiliés, tandis qu'en France, la CFDT a également inclus dans ses projets de réforme organisationnelle de 2010 la réalisation d'études nationales à grande échelle.

Les syndicats procèdent régulièrement à des sondages auprès de leurs affiliés avant de lancer une action de grève (en Grande-Bretagne, il s'agit en réalité d'une obligation légale depuis trois décennies). Dans certains pays, en outre, l'organisation du vote des affiliés avant l'approbation des conventions collectives est devenue pratique courante, en particulier si le contenu est sujet à litige. Baccaro (2001) a décrit comment les différends entre syndicats autour de la convention de 1992 abolissant l'indexation automatique des salaires (*scala mobile*) ont amené les confédérations à organiser l'année suivante un référendum sur le pacte tripartite. De même, aux Pays-Bas, des sondages sont tenus sur des accords de haut niveau depuis 2003, ainsi qu'avant la ratification de certaines conventions sectorielles.

Les études et les sondages peuvent être perçus comme un complément aux mécanismes institutionnalisés de la démocratie syndicale, impliquant la prise de décision par des exécutifs élus, mais ils pourraient aussi être vus comme un moyen de les contourner. Dans le cas de votes sur des conventions collectives, les adversaires avancent souvent l'idée que les dirigeants monopolisent le discours sur les coûts et les avantages, tandis que les critiques n'ont aucun accès aux canaux officiels de communication.

Ce sujet nous amène naturellement à aborder l'utilisation des nouveaux moyens de communication pour informer les membres et expliquer les politiques et objectifs syndicaux au grand public. En Grande-Bretagne, le TUC a lancé *workSMART*, un service web destiné aux travailleurs de la « nouvelle économie ». Cet outil fournit des conseils et des informations en matière de droit du travail et fait office de passerelle vers l'affiliation syndicale. Il inclut des services spécialisés couvrant la santé, les pensions et la recherche d'emploi.

L'informatisation et l'internet ont amené une révolution virtuelle dans la communication syndicale, dont le degré d'incidence varie selon les pays. « Le pouvoir de la communication est au cœur de la structure et de la dynamique de la société » (Castells 2009 : 3) ; or, ce pouvoir est de plus en plus électronique aujourd'hui. Après un démarrage tardif dans de nombreux pays, notamment au Royaume-Uni, l'utilisation de ces technologies s'est considérablement

développée. Il y a une dizaine d'années, Freeman (2005 : 182) constatait : « il est possible que les syndicats se soient adaptés moins rapidement que les entreprises à l'internet, mais même dans ce cas, les syndicats innovent et expérimentent à un rythme inégalé ». Aujourd'hui, le degré d'amélioration qualitative est aussi frappant que l'augmentation quantitative : les sites web des syndicats sont généralement conviviaux, bien que d'un degré de professionnalisme variable (celui-ci nécessitant bien entendu beaucoup de moyens). À titre d'exemple, au Danemark, LO publie un bulletin électronique hebdomadaire, intitulé *A4*, qui est l'une des sources les plus citées du pays en matière de marché du travail et de protection sociale.

Presque partout, les travailleurs peuvent désormais adhérer en ligne à un syndicat. Nombreux sont les sites Internet des syndicats qui proposent des liens vers Facebook et Twitter, et certains secrétaires généraux ont même leur propre blog. La publicité via le web est un moyen de plus en plus fréquemment utilisé pour diffuser des messages de campagne, notamment par les trois confédérations italiennes. Dans certains pays, les syndicats collaborent volontiers en ligne avec d'autres militants. L'intranet est devenu une source de communication incontournable entre responsables ainsi qu'avec les délégués sur le lieu de travail, du moins en Europe du Nord. Unison, au Royaume-Uni, est un exemple de syndicat doté de « filiales virtuelles » visant à relier des membres dépourvus de lieu de travail fixe. Comme l'ont suggéré Greene et Kirton (2003), les technologies électroniques permettent aux membres d'adapter l'activité syndicale à leurs propres contraintes temporelles et fournissent également des « espaces sûrs » pour ceux qui, comme les femmes, voient dans les réunions syndicales traditionnelles un environnement peu confortable.

Dans les grandes lignes, les sites web des syndicats sont fermement placés sous le contrôle des dirigeants, au moins en ce qui concerne leur partie publique. « L'une des raisons est que les syndicats se sont détournés de l'idée de développer des sites web interactifs qui pourraient encourager les membres ou d'autres personnes à se montrer critiques envers les dirigeants syndicaux et les politiques syndicales » (Freeman 2005 : 165). Quoi qu'il en soit, un mouvement dans ce sens a eu lieu dans la plupart des pays, sous l'influence des sections locales et des organisations présentes sur le lieu de travail qui ont lancé leur propre site web (ce qui constitue aujourd'hui un thème de formation syndicale, par exemple en Autriche). De nombreux syndicats utilisent également leurs sites web pour réaliser des études ou recueillir des signatures. Ce dernier mécanisme a été utilisé par le syndicat polonais *Solidarność* dans le cadre de sa campagne de 2012 contre les propositions du gouvernement visant à augmenter à 67 ans l'âge de la retraite. La pétition électronique réclamant la tenue d'un référendum a été signée par un million de Polonais. Dans certains pays, des groupes d'opposition organisés ont développé leur propre présence web.

Les nouvelles formes de communication électronique constituent-elles une menace pour les mécanismes traditionnels de démocratie syndicale ou ont-elles la capacité de les améliorer ? Il s'agit d'une question cruciale que peu de syndicats ont traitée de manière systématique à ce jour.

### 3. Fusions et restructurations

Dans tous les pays européens, la plupart des syndicats, quelle que soit leur importance, sont membres de grandes confédérations. Seules l'Autriche, la Grande-Bretagne, l'Irlande et la Lettonie n'ont qu'un seul organisme central. L'Autriche constitue un cas exceptionnel car, suite à la reconstruction de l'après-guerre et aux fusions plus récentes, ce pays ne compte que sept syndicats, tous affiliés à l'ÖGB. En Irlande, de très rares — et petits — syndicats sont en dehors de l'ICTU. En Grande-Bretagne, le TUC compte uniquement une minorité des syndicats enregistrés, mais près de 90 % de l'affiliation totale ; les seuls syndicats importants qui n'en sont pas membres sont des syndicats spécialisés dans la santé. Bien que le mouvement syndical allemand d'après-guerre ait été remodelé selon les mêmes lignes que l'autrichien, la DGB a toujours tenu tête à ses rivaux, et représente aujourd'hui 80 % de l'affiliation syndicale totale en Allemagne.

Ailleurs, la diversité est plus grande. Dans les pays nordiques, il existe des confédérations distinctes pour les ouvriers, les « cols blancs » et les employés qualifiés. En Suède, l'affiliation combinée des deux confédérations non ouvrières dépasse celle de LO, et SAK, en Finlande, se trouve dans la même situation. Par opposition, LO, au Danemark, dont les affiliés se sont montrés plus désireux d'aller au-delà des limites professionnelles (de plus en plus floues), reste de loin dominant ; le modèle norvégien est semblable. En Grèce, la division organisationnelle s'opère principalement entre la GSEE dans le secteur privé et l'ADEDY dans le secteur public, bien qu'en interne les deux confédérations aient des structures complexes et fragmentées.

Dans d'autres pays, le principal critère de division est idéologique. Pour être précis, les confédérations concurrentes sont le fruit d'*anciennes* identités idéologiques qui ont perdu une grande partie de leur force avec le temps. Ceci s'observe essentiellement aux Pays-Bas où les mouvements socialistes et catholiques ont fusionné il y a plus de trente ans. En Belgique également, d'anciens conflits idéologiques ont été atténués. La Suisse possède deux confédérations rivales, qui se distinguent par des identités différentes sur les plans idéologique (socialiste/chrétienne) et sociologique (ouvriers/employés). En Italie, les différences politiques claires qui, il y a plus d'un demi-siècle, ont fractionné la CGIL en trois des principales confédérations existant actuellement se sont atténuées et il est souvent possible d'élaborer une plate-forme conjointe, bien que des tensions se produisent fréquemment. Il existe également une forme de concurrence qui découle de l'existence de nombreuses organisations plus petites, dont certaines sont associées à des



courants politiques de droite, et d'autres qui défendent des intérêts particuliers, notamment dans le secteur public. Le modèle espagnol est similaire, alors qu'au Portugal la division entre les deux principales confédérations reste plus marquée. C'est en France que la situation est la plus complexe : les cinq confédérations considérées traditionnellement comme « représentatives » étant confrontées à la concurrence de plusieurs rivaux plus récents tels que le mouvement radical de gauche SUD. L'action unifiée, que ce soit dans les négociations collectives avec les employeurs ou dans la mobilisation politique, est rarement atteinte et est généralement fragile. On ignore toujours si les nouvelles règles concernant la représentativité permettront, en dépit d'un niveau d'adhésion très bas, d'atténuer l'image de fragmentation extrême du mouvement syndical en France.

Que font les confédérations ? Leurs relations avec leurs affiliés peuvent varier tout au long d'un continuum. À une extrémité, chaque syndicat est autonome et ne fait que déléguer à la fédération certaines fonctions qui, d'après lui, ne peuvent être exercées séparément, ou alors un coût très élevé, par exemple le lobbying politique et l'organisation de campagnes publiques. Le TUC britannique se situe clairement à cette extrémité du continuum : il a été créé par des syndicats déjà bien établis qui voyaient un avantage évident à parler d'une même voix. Ce sont ces mêmes syndicats qui décident des ressources à attribuer à la confédération et de l'autorité à laquelle revient le droit d'agir. En Allemagne, bien que le DGB ait joui d'un plus grand pouvoir au cours de ses premières années d'existence, une relation équivalente existe aujourd'hui. Les débats sur les futurs rôles et structures de la confédération ont été marqués par des tensions manifestes entre les affiliés les plus importants, qui préféreraient fournir la plus grosse partie de services « en interne », et les syndicats plus petits, qui ne disposent pas des ressources pour ce faire. Dans ces deux pays, les dirigeants doivent manœuvrer habilement afin d'affirmer leur autorité et démontrer aux affiliés la valeur de leurs activités (comme le fait le TUC dans ses efforts de coordination du tournant des syndicats britanniques vers le « syndicalisme d'organisation »). La situation irlandaise est similaire, même si deux décennies de pactes sociaux centralisés ont eu pour effet de renforcer l'autorité de l'ICTU.

À l'autre extrémité, les syndicats peuvent être des branches de la confédération centrale à laquelle ils versent des cotisations qui sont ensuite redistribuées par celle-ci à chacun de ses affiliés (généralement sectoriels). Alors que dans de nombreux pays, les syndicats se sont approchés de ce modèle à un moment de leur histoire, il y a généralement eu une perte progressive d'autorité centrale. L'Autriche en constitue un exemple : en théorie, « les syndicats membres ne sont pas des associations indépendantes, mais des sous-unités de l'ÖGB, qui exerce par conséquent un contrôle sur leurs finances, leurs responsables et la fonction de négociation » (Blaschke 2005 : 68). En pratique, ils possèdent une autonomie nettement plus grande, mais la confédération a toujours un mot important à dire dans les stratégies de négociation collective et retire également une autorité considérable de son rôle central dans le « partenariat social ». Par le passé, les confédérations LO des pays nordiques ont exercé sur leurs affiliés un contrôle plus important qu'aujourd'hui, les négociations collectives étant actuellement plus décentralisées.

Les pays dont le mouvement syndical est traditionnellement divisé d'un point de vue idéologique connaissent généralement une autorité confédérale forte. C'était particulièrement le cas pour le syndicalisme communiste dont l'idéal d'unité de classe (ainsi que d'exercice du contrôle par les partis) laissait peu de place à la diversité interne ; aujourd'hui cependant, on peut dire que la politique interne de la CGT française est une « anarchie plus ou moins organisée » (Piotet 2009), alors que sa rivale, la CFDT, détient une autorité centrale nettement plus forte. On notera avec intérêt qu'en Italie, si la CGIL (anciennement communiste) était une « confédération générale de travailleurs » avec des sections industrielles, sa principale rivale, la CISL, s'est définie comme une « confédération de syndicats », ce qui implique un plus grand anonymat de ses affiliés. Encore une fois, l'ancienne distinction a perdu sa pertinence. Dans la plupart des pays du Sud, il est normal que les confédérations déterminent les niveaux de cotisation et la part des recettes à attribuer aux organisations sectorielles, bien que dans certains cas, ces dernières puissent choisir de fixer des droits supplémentaires pour compléter leurs propres fonds. Une question importante, étroitement liée au degré d'autonomie de la négociation collective, est celle du paiement des indemnités de grève. Aux Pays-Bas, par exemple, le FNV définit des cibles globales de négociation collective et fournit la plus grosse partie des fonds réservés aux grèves organisées par ses affiliés si leurs exigences se situent dans les limites spécifiées ; dans le cas contraire, ils doivent utiliser leurs propres ressources. Dans les pays nordiques, des dispositions similaires s'appliquent.

Dans les PECO, l'ancienne division entre les organisations « officielles » réformées et leurs homologues créés par opposition à l'ancien régime s'est solidement maintenue. De même, dans de nombreux pays, des activistes syndicaux au niveau de l'usine ne souhaitent pas octroyer de compétences et de ressources supplémentaires à leurs collègues du niveau sectoriel et confédéral, ce qui empêche la centralisation syndicale.

En Slovaquie, le mouvement syndical était initialement divisé entre la ZSSS et la KNSS, créée en 1990. Bien que la ZSSS soit restée dominante, elle n'a pu empêcher l'émergence d'organisations rivales, et en particulier de la puissante alliance de syndicats du secteur public, KSJS, fondée en 2006. Celle-ci a joué un rôle de contrepoids à l'agenda de la ZSSS qui était focalisé sur l'industrie manufacturière exportatrice. Actuellement, sept confédérations possèdent un statut représentatif au sein du Conseil économique et social.

Les pays Visegrád offrent une image très hétérogène. En République tchèque et en Slovaquie, la ČMKOS et la KOZ SR, qui ont toutes deux succédé à la confédération tchécoslovaque syndicale (ČSKOS) réformée, sont les confédérations les plus fortes. Leurs adversaires, tels que le syndicat démocrate-chrétien NKOS en Slovaquie ou l'ASO, une faction de la ČMKOS couvrant les travailleurs agricoles, les chemins de fer et les professions médicales, ont un nombre d'affiliés nettement moins élevé. En revanche, le mouvement syndical polonais a été longuement marqué par de solides conflits politiques et des guerres intestines entre le NSZZ *Solidarność*, adversaire de l'ancien régime, et l'OPZZ réformé (Gardawski *et al.* 2012). La division

s'est atténuée ces dernières années, les syndicats des deux confédérations coopérant sur le lieu de travail et lors de manifestations nationales. En 2002, une troisième grande confédération, *Forum ZZ*, est apparue. Elle se compose de fractions de l'OPZZ et des syndicats anciennement indépendants qui favorisent la mobilisation directe par rapport à la négociation politique. Ces dernières années ont également été marquées par la popularité croissante des mouvements radicaux ; bien que leur affiliation reste faible, ils ont influencé la stratégie des grands syndicats, les forçant à adopter une position arrêtée sur les questions sociales (Mrozowicki et Maciejewska 2013). En Hongrie, la scission entre les anciens syndicats « officiels » et les syndicats issus de l'opposition démocratique était également très prononcée. La concurrence intersyndicale et la conflictualité des allégeances politiques ont rendu impossible la coopération stratégique entre les « anciennes » confédérations et les « nouvelles », décourageant chacune d'elles d'adhérer aux manifestations organisées par ses « rivales ».

La structure des syndicats baltes est variée. En Lettonie, la LBAS est l'unique confédération nationale et tous les grands syndicats y sont affiliés. Les syndicats estoniens sont organisés en fonction des statuts entre l'EAKL, qui couvre principalement les ouvriers, et la TALO, qui regroupe essentiellement les employés. Il existe trois confédérations lituanienne fondées sur des différences idéologiques mais qui coopèrent largement entre elles.

En Bulgarie, la division entre l'« ancienne » KNSB et la « nouvelle » *Podkrepa* est toujours présente, mais les deux confédérations adoptent généralement des positions similaires et initient des actions de protestation conjointes. La Roumanie a une structure plus fragmentée, comptant cinq organisations faitières de traditions idéologiques différentes, mais qui sont généralement capables de coopérer.

Dans tous les pays, la tendance à l'augmentation du poids relatif de l'affiliation syndicale du secteur public a été source de tensions. Les préoccupations de compétitivité façonnent la politique de négociation dans les industries exportatrices, tandis que les contraintes économiques sont très différentes dans le secteur public. Aujourd'hui, à l'heure où les gouvernements de tous les pays imposent des restrictions, souvent sévères, aux dépenses publiques, ces conflits prennent de nouvelles formes. Les confédérations sont confrontées au défi consistant à soutenir un front syndical commun en dépit de pressions à la division.

À côté d'affiliations sectorielles, la plupart des confédérations présentent aussi des sous-structures géographiques. Celles-ci peuvent être rudimentaires comme en Grande-Bretagne : le TUC se compose de huit conseils régionaux, principalement responsables des campagnes et de l'organisation de la formation à destination des représentants syndicaux. En Allemagne, la DGB, qui perçoit 12 % des cotisations de ses affiliés, a une structure de bureaux locaux et régionaux nettement plus élaborée, bien que la pression exercée par certains syndicats pour obtenir une réduction substantielle du nombre de responsables se soit soldée par des économies en 2010. Des confédérations

disposant d'une autorité centrale plus importante peuvent, en principe, consacrer plus de moyens à l'organisation territoriale. La constitution de la CGT en France est relativement typique : les membres paient des cotisations au syndicat local de leur secteur ; celui-ci en retient un tiers pour ses propres activités et transfère le reste à la confédération nationale, qui distribue les ressources aux organisations sectorielles et territoriales conformément aux principes adoptés par le congrès national. Comme souligné ci-dessus, la redistribution des ressources pour renforcer les structures intersectorielles locales a souvent été proposée en réponse à l'existence de modèles d'emplois moins stables qui concernent une part croissante de la main-d'œuvre. Cependant, cette approche rencontre généralement une forte résistance de la part des fédérations sectorielles qui craignent de perdre des ressources. En Belgique (où les syndicats sectoriels sont dénommés « centrales », ce qui risque d'induire en erreur), par exemple, les tensions autour de ces questions ont requis « pas mal d'énergie et de temps » pour un effet très limité (Faniel 2012 : 23).

## **Fusions et regroupements : l'union fait-elle la force ?**

Presque partout, le nombre de syndicats s'est réduit au cours des dernières décennies du fait de regroupements, de reprises ou de « transferts d'engagements » ; nous reprendrons tous ces processus sous le terme de « fusions ». Dans la plupart des cas, ceux-ci ont entraîné le regroupement de petits syndicats ou l'absorption d'un partenaire plus petit par un plus grand, avec un faible impact sur le modèle structurel global. Certaines fusions ont toutefois donné naissance à des conglomérats ou des « méga-syndicats » et ont eu des conséquences importantes.

Au Royaume-Uni, le nombre de syndicats s'est réduit de trois quarts au cours des cinquante dernières années ; deux organisations représentent à présent 40 % du nombre total d'affiliés syndicaux et près de la moitié des affiliés du TUC. En Irlande, une vague de fusions, moins radicale qu'au Royaume-Uni, a également eu lieu. Le regroupement le plus remarquable s'est produit en 1990 entre deux grands syndicats généraux pour former le SIPTU, qui représente aujourd'hui un tiers du nombre total d'affiliés du pays.

Parmi les pays d'Europe centrale, c'est en Allemagne et aux Pays-Bas que la tendance au regroupement des syndicats a été la plus marquée. La DGB comptait, dans les années 1970, 17 affiliés ; elle n'en compte plus aujourd'hui que huit. Le changement le plus important a été la formation en 2001 de *ver.di*, qui couvre un éventail de services publics et services privés, ainsi que les transports. Elle représente *grosso modo* 50 % du nombre d'affiliés d'*IG Metall* qui a, lui-même, absorbé les syndicats des industries du textile et du bois. Ensemble, ces organisations représentent 70 % des membres affiliés à la DGB. Aux Pays-Bas, un grand syndicat représentant la fonction publique, *AbvaKabo*, existe depuis la création de la FNV il y a trente ans. Un long processus de renforcement dans le secteur privé a atteint son apogée en 1997 suite à la fusion des deux syndicats plurisectoriels axés sur l'industrie et les

services privés avec plusieurs autres syndicats qui ont formé *Bondgenoten*. *AbvaKabo* et *Bondgenoten* représentent ensemble 60 % des affiliés de la FNV. En Autriche, une concentration considérable a également eu lieu, ÖGB passant de 16 affiliés à la fin 1970 à 7 aujourd'hui. Une série de regroupements a donné lieu à la création, en 2009, de *Pro-Ge* qui couvre quasiment l'ensemble du secteur industriel. Dans le secteur des services privés et des transports, un autre conglomérat (*vida*) a été formé en 2006. Les trois plus grands syndicats représentent aujourd'hui 60 % des affiliés d'ÖGB. En Belgique, le nombre de syndicats regroupés au sein des deux principales confédérations a été *grosso modo* réduit de moitié au cours des quatre dernières décennies. Une opération de consolidation a eu lieu au sein des deux confédérations suisses ; au sein de la plus grande d'entre elles, la SGB/USS, *Unia* compte plus de la moitié du nombre total de membres.

De nombreuses fusions se sont produites au sein des confédérations des ouvriers et des employés des pays nordiques. En Suède et au Danemark, ces confédérations incluaient, pour l'essentiel, des syndicats de taille plutôt restreinte. Il convient également de noter que les confédérations professionnelles n'ont presque pas été touchées par le processus de fusion. C'est en Norvège que la concentration a été la plus forte puisque le *Fellesforbundet* est né de la fusion de sept syndicats distincts. Un processus similaire a eu lieu en Finlande, bien que deux grandes fusions planifiées aient échoué.

Dans les pays du Sud, un processus progressif, moins radical, de consolidation s'est déroulé. En France, le changement le plus notable s'est vu au sein de la CFDT, qui a réduit son nombre de fédérations de moitié pour atteindre le chiffre de 15, parfois en devant faire face à de la résistance interne. Ses deux principaux rivaux comptent *grosso modo* toujours le double du nombre d'organisations sectorielles. Les fusions ont été plus générales en Italie : les trois principales confédérations comptaient environ 30 fédérations sectorielles en 1970 et ce nombre a été réduit d'environ 50 %. En Espagne, le nombre de syndicats affiliés à la CCOO a été réduit de moitié au cours des vingt dernières années, les baisses ayant été plus modestes au sein de l'UGT. Au Portugal et en Grèce, le processus de simplification du système complexe et fragmenté des principales confédérations a fait moins de progrès.

Depuis le milieu des années 2000, il existe peu d'éléments attestant de fusions dans les PECO. Récemment cependant, il semble que l'opposition aux mesures d'austérité liées à la crise ait fait office de facteur d'intégration. La Pologne a assisté à l'unification de ses trois grandes confédérations syndicales lors de manifestations contre la flexibilité excessive sur le marché du travail et les mesures politiques en réponse à la crise. Tant en Lituanie qu'en Roumanie, les confédérations nationales se sont engagées à coordonner leurs stratégies et leurs actions contre les programmes d'austérité de leur gouvernement. En mai 2013, les trois « anciennes » confédérations de la Hongrie, MSzOSz, ASzSz et SzEF, ont annoncé leurs plans d'unification et le processus de fusion est en cours. Ces exemples envoient un signal positif et soulèvent de nouveaux espoirs de coordination plus étroite pour faire mieux entendre la voix des travailleurs à l'avenir.

Pourquoi fusionner ? Selon un large consensus, « le processus de fusion des dernières années a été essentiellement défensif et a été principalement mû par un environnement défavorable » (Waddington 2005 : 375). Souvent, la baisse du nombre de membres et la perte associée de rentrées financières ont engendré des déficits budgétaires et mis en péril la viabilité des syndicats. Les frontières traditionnelles du recrutement ont été érodées. Le changement technologique peut, par exemple, dissoudre la division entre emplois manuels et emplois de bureau dans l'industrie ; la privatisation mine la séparation entre secteurs public et privé ; l'essor de nouvelles activités, telles que la logistique, établit des ponts avec des secteurs précédemment distincts. Ces évolutions peuvent provoquer des conflits entre des syndicats précédemment séparés, la fusion constituant alors une solution potentielle. Il se peut également que des syndicats toujours viables sur le plan des finances et du nombre de membres fusionnent afin de se garantir une base de recrutement à long terme.

Dans quelle mesure les regroupements ont-ils amélioré la position des syndicats ? Dans le monde des entreprises, il existe à la fois des exemples réussis de fusion et acquisition, mais aussi de nombreux échecs. Il en est de même parmi les syndicats. Dans certains cas, il est logique d'envisager la fusion de syndicats qui s'adressent aux mêmes groupes de travailleurs et qui négocient avec les mêmes employeurs mais les fusions syndicales les plus récentes ont impliqué des groupes de travailleurs nettement plus hétérogènes. Avec le temps, tout syndicat développe sa propre « culture » : des croyances, des modes de fonctionnement, des relations qui sont partagés entre les différents niveaux de l'organisation. L'intégration de différentes cultures syndicales constitue un problème qui n'est pas toujours anticipé ; il existe un risque que les responsables et les militants s'en tiennent à leurs identités et leurs modes d'action préalables à la fusion.

De récentes études se sont soldées par des conclusions plutôt sombres. Il a pu arriver que le nombre de membres se stabilise mais, souvent, le déclin s'est poursuivi. Sur le plan financier, les fusions offrent des possibilités de réaliser des économies d'échelle, mais l'accord de regroupement requiert généralement des garanties de sécurité d'emploi pour le personnel. Dès lors, ces opérations ont souvent occasionné des coûts élevés du fait de la générosité des programmes de préretraite ou de départs volontaires. Il est souvent difficile d'unifier des structures organisationnelles très différentes ; ainsi, dans le cas de *ver.di*, la structure « matricielle » des divisions intersectorielle, géographique et opérationnelle a résulté d'un compromis entre des logiques organisationnelles en conflit, et leur fonctionnement s'est révélé coûteux et inefficace. De manière plus générale, le conservatisme organisationnel tend à prédominer sur l'innovation au sein de syndicats fusionnés : il est plus facile de se concentrer sur le noyau de membres traditionnels (souvent en diminution) que de poursuivre le recrutement parmi des groupes de travailleurs en expansion, mais plus difficiles à toucher. Ainsi, « le processus de fusion a le potentiel de contribuer à la revitalisation syndicale, mais très peu d'exemples montrant la réalisation de ce potentiel ont été découverts » (Waddington 2005 : 387).

« Grand » n'est par ailleurs pas forcément synonyme de « beau ». À tort ou à raison, il se peut que les membres perçoivent les nouveaux « super syndicats » comme distants ou aient l'impression que leurs intérêts spécifiques n'y soient plus adéquatement représentés. Au Royaume-Uni, Unison a perdu quelques-uns de ses membres parmi les ouvriers au profit des syndicats généraux (les ouvriers se retrouvent à présent réunis au sein du même syndicat que leurs dirigeants) ; à l'inverse, en Allemagne, *ver.di* a perdu des membres au profit d'associations plus petites et plus spécialisées. À cet égard, il est important de signaler que les syndicats professionnels de Scandinavie, principalement de petite taille, ont montré peu d'intérêt pour le regroupement, estimant qu'une identité professionnelle distincte constitue une ressource puissante.

Un dernier problème soulevé par les fusions à grande échelle est celui de l'impact qu'elles ont sur le rôle des confédérations. Comme indiqué ci-dessus, les petits syndicats se basent souvent sur leur organisation principale pour fournir des services (conseil aux membres, formation, information sur l'évolution politique et législative) qu'ils ne peuvent, économiquement parlant, pas offrir avec leurs propres moyens. Les grands syndicats, à l'inverse, peuvent préférer mener de telles initiatives en leur nom propre et sous leur propre contrôle et, dès lors, réduire leur contribution à la confédération. L'augmentation des méga-syndicats déplace le curseur dans cette direction.

De manière plus générale, la tendance continue à la réduction du nombre de syndicats dotés de moyens financiers rationalisés intensifiera les pressions en faveur de la rationalisation des organisations et des fonctions confédérales. « Le processus de fusion a donc apporté une contribution importante à l'ouverture des débats sur l'avenir des confédérations, (mais) il n'existe pas de convergence dans les options stratégiques qui sont soit débattues, soit mises en œuvre » (Waddington 2005 : 387).

## 4. Les négociations collectives par temps de crise

Malgré la diminution des ressources syndicales en termes de pouvoir, les négociations collectives demeurent une institution solide dans la plupart des pays. Comme nous l'avons vu, la négociation de conventions collectives était une pratique répandue avant la crise, hormis dans les pays anglophones et les PECO où seule une minorité des travailleurs était couverte ; ailleurs (à l'exception de l'Allemagne), le taux était d'au minimum 80 %. Mais quantité et qualité sont deux choses différentes. Et le dilemme auquel sont de plus en plus confrontés les syndicats consiste à savoir s'il est acceptable, pour sauver les processus de négociation collective, de diluer le contenu des conventions, voire éventuellement de réduire leur champ d'application. Le déplacement du lieu principal des négociations du niveau sectoriel (ou intersectoriel) vers celui de l'entreprise constitue un autre problème. Il devient de ce fait nécessaire d'avoir des négociateurs compétents au sein de chaque unité de négociation, et il est nettement plus difficile de garantir le maintien des normes prescrites. En effet, la négociation au niveau de l'entreprise ou du lieu de travail a toujours fait partie du paysage des relations industrielles, mais elle complétait normalement les clauses des conventions multi-employeurs. Dans de nombreux pays, une relation hiérarchique était officiellement en vigueur : les conventions d'un niveau inférieur ne pouvaient être moins strictes que celles des niveaux supérieurs. La décentralisation a toutefois affaibli la portée réglementaire des conventions multi-employeurs (déterminant, par exemple, uniquement les salaires minimums et non les augmentations pour les travailleurs percevant un salaire supérieur au minimum), et de nombreux pays ont assisté à des changements visant à permettre de déroger, au niveau de l'entreprise, aux conditions des conventions multi-employeurs.

Il y a vingt ans, Traxler (1995) faisait remarquer que la tendance aux négociations au niveau de l'entreprise en Europe occidentale ne signifiait pas forcément la désintégration des systèmes multi-employeurs. Il n'y a qu'en Grande-Bretagne que les négociations sectorielles ont été remplacées par les négociations au sein de l'entreprise ou sur le lieu de travail (ou de façon plus générale, l'absence totale de négociation collective). Les conventions multi-employeurs ont quasiment disparu aujourd'hui dans le secteur privé britannique. Dans la plupart des autres pays, les négociations à un seul employeur ont coexisté avec les négociations à plusieurs employeurs. De manière générale, un processus de « décentralisation organisée » s'est produit, des conventions sectorielles confiant l'application de points de programme spécifiques aux négociations locales.



Depuis lors, la décentralisation s'est poursuivie en Europe occidentale et les négociations au niveau de l'entreprise ont gagné en importance. Dans certains pays, le déplacement du lieu de négociation n'est plus « organisé ». Une autre tendance est celle à l'individualisation des relations professionnelles au sein des entreprises par le biais de systèmes de rémunération associée à la performance et au « mérite ». Ceci pose des problèmes particuliers aux syndicats puisqu'on suppose généralement que la solidarité au sein des collectifs de travail requiert des conditions de rémunération et de travail similaires parmi le personnel.

Dans les pays nordiques, la plupart des conventions sectorielles ne commandent plus d'augmentation réelle des salaires, mais fixent des paramètres vagues à la négociation décentralisée. Ceux-ci englobent souvent une rémunération individualisée liée aux performances ; on pourrait ainsi parler d'un système « à trois niveaux ». Contrairement à la plupart des autres pays, les négociations individuelles et collectives sont étroitement interconnectées, étant donné que les syndicats négocient les procédures pour l'évaluation des performances, conseillent les membres individuels et soumettent des recours contre les résultats défavorables. En général, les syndicats avalisent ces systèmes « à trois niveaux » ; les syndicats des indépendants et des spécialistes y voient en particulier un moyen de garantir de meilleures rémunérations pour des personnes hautement qualifiées (à contre-courant des revendications égalitaristes défendues dans le passé par les syndicats ouvriers). Cependant, « les ressources organisationnelles au niveau local sont essentielles » (Stokke 2008 : 19) pour permettre aux syndicats de conserver un contrôle efficace sur le processus. Il existe des signes d'inégalité croissante sur le lieu de travail, ce qui complique le contrôle du processus de fixation des salaires.

La décentralisation crée de sérieux problèmes là où les syndicats ont peu d'adhérents et où les relations entre les structures du niveau national et du lieu de travail sont moins intégrées. L'Allemagne en est un bel exemple : en 1984, pour obtenir une réduction de la semaine du travail, *IG Metall* a accepté que sa mise en application pratique soit déterminée au niveau de l'entreprise, mettant ainsi en marche un processus soutenu de décentralisation. Après l'unification de l'Allemagne en 1990 et la crise économique qui a touché sa partie orientale, les syndicats ont accepté l'introduction d'une clause de « sauvegarde » et d'une clause d'« ouverture » dans les conventions sectorielles, permettant aux entreprises en difficultés économiques d'appliquer des conditions moins bonnes que celles qui avaient été convenues. Face à la menace d'une réforme de la législation sur les institutions de négociation collective, une telle flexibilité a été adoptée dans l'industrie du métal par la convention Pforzheim de 2004. Il y a également eu une tendance à l'individualisation des rémunérations. Certains observateurs suggèrent que la décentralisation risque de donner aux employeurs la possibilité d'atténuer les normes, mais aussi d'offrir aux syndicats une possibilité de mobiliser autour de leurs propres revendications. Si les comités d'entreprise sont efficaces, ils peuvent constituer des « acteurs exerçant avec succès un pouvoir de veto » lorsque les employeurs formulent des demandes inacceptables (Behrens 2009 : 108). Ceci présuppose cependant une capacité de soutenir et d'étendre de manière

coordonnée les capacités organisationnelles sur le lieu de travail. D'autres observateurs sont pessimistes : les syndicats sont confrontés à la menace de délocalisation exercée par les multinationales si les travailleurs syndiqués « exercent effectivement leur droit de veto », ainsi qu'à l'émergence d'un secteur à bas salaire, caractérisé par une main-d'œuvre précaire, un faible degré de syndicalisation et, généralement, l'absence de couverture par un système de négociation collective ou par un comité d'entreprise.

En Autriche, l'architecture des négociations centralisées reste plus solide qu'en Allemagne. Un employeur peut négocier une convention d'entreprise avec le comité d'entreprise, mais ne peut offrir des conditions moins bonnes que celles convenues au niveau sectoriel, lesquelles comportent très rarement des clauses d'ouverture. Cependant, comme dans d'autres pays, une réduction de l'impact effectif des conventions de niveau supérieur s'est produite, les petites augmentations des salaires de base au niveau sectoriel et le champ d'application pour les bonus négociés — appliqués unilatéralement par la direction — étant négociés au niveau de l'entreprise. À présent, les conventions sectorielles permettent souvent une répartition inégale des augmentations au niveau de l'entreprise. Dans certains cas, cette option est utilisée pour mettre en œuvre une rémunération basée sur les « mérites » ; dans d'autres cas, elle profite aux groupes moins bien payés. Le niveau de l'entreprise devenant de plus en plus important pour déterminer les augmentations réelles de salaires, les syndicats font face à des difficultés évidentes pour maintenir une coordination centrale. Aux Pays-Bas, les clauses d'ouverture ou de sauvegarde sont devenues courantes bien que leur impact semble inférieur à celui observé en Allemagne. Dans le cas néerlandais, un gel des salaires pendant deux ans, prévu dans une convention tripartite de 2003, a également favorisé les conventions d'entreprise pour la rémunération associée au résultat, tandis qu'en Belgique, une convention collective de travail signée en 2007 a encouragé les programmes de prime collective.

La croissance rapide des négociations collectives au sein de l'entreprise est l'une des caractéristiques les plus notables des relations industrielles en France. En 2010, plus de 33 000 conventions d'entreprise ont été signées, soit un milliard de plus qu'en 1980. Pour de nombreux observateurs, cette croissance reflète la faiblesse des syndicats et révèle l'« unilatéralisme managérial » (Goyer et Hancké 2004 : 176). Jusqu'aux récents changements apportés aux règles de représentativité, le fait qu'un syndicat minoritaire puisse signer une convention collective valide a ouvert la possibilité de réaliser des opérations de « séduction » tournées vers l'employeur. Une propagation rapide du principe de rémunération liée à la performance s'est également produite, bien que, pour les ouvriers, il soit normalement fait référence à la performance collective plutôt qu'à la performance individuelle. Les syndicats français ont-ils une chance d'exercer une plus grande influence dans les négociations sur le lieu de travail ? La représentation syndicale sur le lieu de travail se distingue par sa largeur plutôt que par sa profondeur, alors qu'il y a de moins en moins de militants capables de faire face aux exigences imposées par des relations industrielles de plus en plus décentralisées requérant des compétences techniques dont ils ne disposent généralement pas. Des problèmes similaires sont observés en Espagne et au Portugal.

L'Italie se distingue en revanche par sa solide tradition de négociations à deux (voire trois) niveaux. Fin des années '60, les négociations sur le lieu de travail ont connu un essor important, étroitement lié à l'« automne chaud » de 1969. Pendant plusieurs années, les négociations décentralisées ont souvent été le véhicule de luttes offensives sur le lieu de travail. L'équilibre du pouvoir s'est déplacé avec les difficultés économiques de la fin des années 1970, ce qui a conduit à quelques défaites traumatisantes, notamment chez Fiat en 1980. Mais, dans la mesure où les ressources de pouvoir institutionnel découlaient du *Statuto* de 1970, le résultat commun a finalement été un changement négocié. La décentralisation a créé de l'espace pour une implication plus participative des militants de base, mais elle a aussi rendu la coordination globale de la politique de négociation plus difficile, renfermant parfois « un processus de décentralisation désorganisée dirigé par l'employeur » (Molina Romo 2005 : 12). De récentes tentatives visant à reconfigurer la relation entre les niveaux ont été menées, comme dans d'autres pays, via la recherche de flexibilité voulue par la direction, et le désir de déréglementation des gouvernements Berlusconi, et se sont révélées problématiques. La pression soutenue des employeurs pour affaiblir les conventions sectorielles a été contrecarrée par la résistance syndicale, en particulier par la CGIL ; mais en 2009, la CISL et l'UIL sont sorties des rangs pour signer un accord avec *Confindustria*. Deux ans plus tard, la CGIL, face à l'opposition manifestée en interne, a également signé un pacte tripartite modifié, ce qui a permis l'application dans les conventions d'entreprise de normes sectorielles moins strictes que si elles avaient été signées par les syndicats représentant la majorité des travailleurs. Les nouveaux accords ont également imposé une obligation de paix sociale aux signataires des conventions d'entreprise.

Comme souligné ci-dessus, le changement au Royaume-Uni a été nettement plus radical puisque la plupart des négociations multi-employeurs, du moins dans le secteur privé, ont pris fin il y a deux ou trois décennies. Comme dans d'autres pays, les systèmes de rémunération individualisée ont connu une croissance rapide : en 2004, elles s'étendaient à près de la moitié des lieux de travail du secteur privé. Suite à une décentralisation menée de manière désorganisée et au retrait des appuis institutionnels à la représentation collective, la négociation collective avec les employeurs individuels est devenue la priorité n° 1 des syndicats du secteur privé. Après une période de désorientation, la réponse syndicale dominante, initiée par le TUC dans les années 1990, a consisté à persuader les employeurs que les syndicats étaient désireux d'agir en tant que « partenaires » afin de promouvoir la performance de l'entreprise. Le bilan de ces partenariats a fait l'objet de vigoureux débats, les partisans insistant sur le fait que le passage d'une stratégie oppositionnelle à l'engagement constructif constituait un moyen de se concilier le soutien non seulement des employeurs, mais aussi des employés, tandis que les opposants soutenaient que le partenariat impliquerait un rôle essentiellement subalterne faisant obstruction à la création d'une organisation indépendante basée sur les militants. Les accords formels de partenariat se sont en réalité avérés rares puisqu'à peine une dizaine d'entre eux ont été signés en dix ans. De manière beaucoup plus extensive cependant, la reconnaissance syndicale sembla impliquer l'acceptation tacite d'une fonction syndicale limitée. Les syndicats

sur le lieu de travail se sont davantage concentrés sur la représentation individuelle que sur la négociation collective, et leur rôle dans les questions collectives s'est, de manière générale, réduit, passant de la négociation à la consultation. Une attention croissante a également été accordée à des questions de négociation dites « annexes », dans lesquelles il était moins probable de se heurter à l'opposition de l'employeur.

L'Irlande est une étrange anomalie. Pendant plus de vingt ans, des accords de partenariat passés au plus haut niveau ont fixé le cadre des relations industrielles. Cependant, alors que tous les autres pays où les négociations s'opèrent au niveau intersectoriel disposent également d'institutions solides au niveau sectoriel, en Irlande, ces dernières ont été (comme en Grande-Bretagne) largement désintégrées dans les années 1980, notamment sous l'effet de l'afflux d'entreprises étrangères. Les tentatives des syndicats visant à obtenir un certain appui de haut niveau en faveur de leur rôle de négociation au sein de l'entreprise se sont révélées infructueuses, débouchant sur un manque complet d'articulation entre le partenariat centralisé et les relations industrielles au niveau sectoriel où les syndicats irlandais rencontrent les mêmes difficultés que leurs homologues britanniques.

Dans les PECO, tandis que les institutions et mécanismes de négociation sont officiellement en place, leur impact réel est généralement nettement plus limité qu'en Europe occidentale. En réponse à la crise, les politiques gouvernementales ont mis une pression supplémentaire sur les structures de négociation déjà faibles de la région.

La Slovénie est l'unique pays caractérisé par des organisations de partenaires sociaux robustes et de solides négociations multi-employeurs. Dans le secteur public, il existe des conventions collectives à la fois intersectorielles et sectorielles, tandis que dans le secteur privé, suite à l'abolition de l'accord intersectoriel en 2005, les négociations se poursuivent au niveau essentiellement sectoriel et sont souvent complétées par des actions au niveau de l'entreprise. Dans l'ensemble, plus de 90 % des travailleurs de Slovénie sont couverts par des conventions collectives. Dans les autres PECO, les négociations collectives sont moins établies et se déroulent principalement au niveau de l'entreprise. Les syndicats, fragmentés, ne représentent qu'une fraction de la population active et sont donc incapables de fixer le calendrier des négociations. En face, la plupart des employeurs ne souhaitent pas être liés par des conventions sectorielles, n'adhèrent pas aux associations d'employeurs et refusent de s'engager dans une quelconque forme de dialogue au-delà du niveau de l'entreprise.

Une certaine variation est néanmoins visible entre les différents pays. La couverture de négociation est supérieure dans les pays Visegrád par rapport aux pays baltes (voir tableau 1) et les conventions sectorielles sont plus fréquentes en Slovaquie et en Roumanie que dans les autres pays. Les États baltes affichent les taux de couverture les plus faibles de l'UE, des conventions n'étant conclues quasiment que dans le secteur public et au sein des grandes entreprises étatisées. La faible incidence des négociations se traduit par de

faibles niveaux de confiance envers les institutions de négociation : comme le montre une étude réalisée en Estonie en 2012, seuls 20 % des travailleurs croient aux effets bénéfiques de la fixation des rémunérations par la voie d'une convention collective (Osila et Masso 2013).

Le manque de « voix » institutionnelle dans les PECO va de pair avec une fréquence relativement faible de grèves et d'autres manifestations publiques de mécontentement. Ce n'est pas pour autant qu'il n'y a pas eu de grandes actions de protestation menées par les travailleurs. En Pologne, des manifestations de masse organisées au début des années 1980 ont donné naissance au mouvement *Solidarność*, tandis qu'en Slovénie, la grève générale déclenchée au début des années 1990 a cimenté la position des syndicats dans le système socio-économique du pays (Meszmann 2012). Au-delà de ces cas spectaculaires, les syndicats ont généralement été plus calmes qu'en Occident ou que les mouvements de travailleurs d'Amérique latine au cours de la transition qui a éloigné ces pays des régimes autocratiques. La faible incidence des protestations dans les nouveaux États membres est souvent attribuée à des facteurs culturels tels que l'apathie prétendument héritée du système socialiste et à des variables économiques, en particulier la période d'austérité et d'insécurité vécue par les travailleurs durant la transition. En plus de ce catalogue standard, Greskovits (1998) a attiré l'attention sur des formes alternatives d'expression du mécontentement, essentiellement individuelles, qui sont devenues relativement étendues dans la région, telles que les votes de protestation, l'abstention électorale ou la « fuite » vers l'économie informelle. Après l'entrée dans l'UE, une autre opportunité stratégique est apparue, notamment la « fuite » sous la forme de l'émigration qui a constitué « un exemple de travailleurs votant avec leurs pieds » (Meardi 2012) contre les faibles perspectives d'emploi et les conditions de travail difficiles de leur pays. La Lettonie, la Slovaquie et la Pologne ont ainsi vu une partie importante de leur population active migrer vers l'Ouest. Les pénuries de main-d'œuvre en résultant dans certains métiers ont favorisé la capacité des travailleurs à s'imposer et se sont traduites par un développement des formes classiques de mobilisation. L'apparition de la crise économique a toutefois une nouvelle fois changé la donne.

## **Réponses à la crise économique et à l'austérité : les limites du radicalisme**

Bien que toute l'Europe ait été affectée par la crise économique mondiale, l'incidence de celle-ci a varié considérablement d'un pays à l'autre. L'Irlande, avec sa propre bulle immobilière de type américain et son secteur financier déréglementé, en a été la première victime ; le coût du sauvetage des banques en faillite a plus que doublé la dette publique entre 2008 et 2010. En conséquence, le gouvernement a bénéficié en 2010 de mesures de renflouement concédées par la troïka en échange d'une série de mesures d'austérité drastique, qui a prolongé la récession et s'est assortie de taux de chômage de plus en plus élevés. En Europe occidentale, les pays du groupe méridional et du groupe anglophone ont enregistré les plus mauvais résultats, tandis que la Suède et les pays du groupe central ont récupéré plus rapidement. L'Allemagne, dont

le gouvernement fait la morale aux autres sur la nécessité de réduire la dette publique, avait l'un des ratios de dette les plus élevés au début de la crise. Les programmes d'austérité drastiques, imposés par la troïka ou par les décisions idéologiques des gouvernements nationaux (comme au Royaume-Uni), n'ont pas été mis en œuvre partout. Vu l'effet récessif de l'austérité, les différences entre pays gagnants et perdants sont susceptibles d'encore s'intensifier.

Les syndicats, dont les moyens ont été réduits, n'étaient pas toujours bien placés pour répondre à la crise. Il existe des éléments attestant à la fois réponses radicales ou conflictuelles, ainsi que d'un renforcement de la coopération et du partenariat. Les deux types de réponse ont souvent été interconnectés de manière paradoxale. Les actions radicales, qu'il se soit agi de grèves générales nationales, essentiellement en Grèce et en Espagne, ou de conflits au niveau de l'entreprise, ont souvent poursuivi des objectifs défensifs. À l'inverse, les efforts visant à trouver des solutions consensuelles à travers le dialogue social ont rencontré une forte opposition d'intérêts de classes (qui va payer pour la crise ?), et dès lors disposé de moins de possibilités pour parvenir à des résultats positifs.

« Il ne peut y avoir de retour à la routine » : telle a été la réponse unanime des syndicats à la crise. Mais fallait-il négocier une architecture réglementaire plus stricte du capitalisme financiarisé avec ceux qui exercent le pouvoir politique et économique ou fallait-il mener un mouvement d'opposition en faveur d'un ordre socio-économique alternatif ? Deux contradictions de l'action syndicale, qui sont à la fois familières et congruentes, ont été visibles. L'une réside dans le dilemme qui oppose les impératifs à court terme aux objectifs à long terme. Pour reprendre les termes utilisés par un dirigeant syndical belge, « il est facile de dire que nous devons changer l'équilibre des forces, mais personne ne nous dit comment le faire... Nos membres s'attendent à ce que nous défendions leurs intérêts immédiats ». Un dirigeant italien a émis une réflexion similaire : « il est difficile au moment présent de discuter de stratégie dans la mesure où nous sommes tenus de réagir à des situations de crise... Pour nous, la première priorité a été d'exiger qu'il soit mis fin aux licenciements ; ensuite, nous avons revendiqué l'application de tous les mécanismes de maintien des salaires, et après seulement nous pouvons développer des analyses générales de reconversion industrielle » (Gumbrell-McCormick et Hyman 2013 : 124-5).

La seconde contradiction se situe entre le caractère mondial de la crise économique mondiale et la nature essentiellement nationale ou infranationale de l'action syndicale. Les organisations syndicales internationales ont fourni des analyses puissantes et formulé des revendications progressistes, mais leur impact sur la pratique syndicale quotidienne a été quasiment inexistant. La réponse dominante a en effet été de défendre et d'améliorer la compétitivité, ce qui signifie le combat d'un pays contre un autre et d'un poste de travail contre un autre, intensifiant la pression à la baisse sur les salaires et les conditions de travail.

La crise a suscité diverses réponses conflictuelles au niveau du lieu de travail, notamment une vague de manifestations contre les réductions d'emploi et les fermetures d'usines, qui rappelaient les luttes des années '70. En 2009, la

France a connu plusieurs épisodes de « séquestration de patron », à l'occasion desquelles des cadres ont été retenus en otage par des travailleurs ; dans trois cas, les travailleurs ont menacé de faire sauter leur usine avec des bonbonnes de gaz. En Grande-Bretagne, le conflit social qui a fait le plus de bruit concerne la mobilisation en 2009 des travailleurs contre les licenciements dans la raffinerie Total de Lindsey, dans le Lincolnshire.

L'entreprise a sous-traité un projet de construction à une firme italienne qui n'employait que de la main-d'œuvre étrangère, détachant des travailleurs à des conditions inférieures à celles spécifiées dans la convention collective britannique négociée pour le secteur (voir également chapitre 6). Une grève non officielle s'est rapidement déclenchée entraînant l'organisation d'actions de solidarité dans tout le pays. Cependant, toutes les formes d'action n'atteignent pas un tel degré d'engagement. Dans la plupart des cas, les actions sur le lieu de travail ressemblaient à des gestes de défiance et de désespoir, dépourvus de toute conviction dans la capacité d'empêcher les fermetures ou les pertes d'emplois annoncées. Le but était généralement plutôt de limiter le nombre de licenciements ou de parvenir à des meilleures conditions de départ en cas de licenciements de masse. Voilà pourquoi certains de ces litiges ont été généralement relativement faciles à résoudre.

Dans une étude consacrée aux premières réactions à la crise, Glassner et Galgóczi (2009) constatent la conclusion d'accords sur le « chômage partiel » ou la réduction du temps de travail, souvent renforcés par une compensation salariale partielle par des fonds publics, ainsi que par des négociations en entreprise visant à améliorer les indemnités au-delà des niveaux légaux. En Allemagne, bien que des mesures plus systématiques pour sauver les emplois aient été prises, la protection des effectifs de base s'est faite au détriment des travailleurs temporaires dans de nombreuses entreprises (souvent avec l'approbation au minimum tacite des syndicats). Le même phénomène a été observé en Autriche. Au Danemark, pays fortement touché par la crise, de nombreuses conventions d'entreprise prévoyaient le travail partagé. Le gouvernement néerlandais a subventionné le travail à temps partiel et les licenciements temporaires pour les entreprises en difficultés, tandis qu'en Belgique, un paquet substantiel de mesures de redressement incluait le financement du « chômage technique » et des dispositions spéciales pour le travail à temps partiel et les licenciements temporaires. En France également, le gouvernement a financé un programme de « chômage partiel » ; malgré cela, les travailleurs temporaires ont été les premiers à subir la crise. En Italie, le système d'indemnités de licenciement (*cassa integrazione guadagni*), qui existe depuis longtemps, a été largement utilisé pour atténuer les pertes d'emplois. La Suède offre un possible contre-exemple : le partage du travail et les licenciements temporaires n'ont, de manière générale, pas été adoptés, ce qui s'est traduit par une forte baisse de l'emploi, en particulier parmi les travailleurs occupant un emploi temporaire ou intérimaire. Le chômage des jeunes y reste par ailleurs très élevé (tableau 2) (bien que le chômage de long terme des jeunes soit moins important). Une autre demande poursuivie avec succès dans certains pays, essentiellement au niveau de l'entreprise, a été de favoriser l'utilisation des périodes temporaires de faible demande pour

organiser des formations. À nouveau, ceci a été facilité dans certains pays par des subventions publiques.

La crise a également débouché sur un profond renforcement de la modération salariale, les employeurs faisant pression dans certains cas pour obtenir une renégociation à la baisse des conventions salariales existantes. Ceci a été particulièrement notable en France : en 2009, plus de 80 % des travailleurs ont subi un gel de salaire nominal, voire des réductions dans certains cas ; d'une manière beaucoup plus générale encore, les augmentations salariales se sont avérées inférieures au taux d'inflation. Dans la plupart des pays, les négociations de restructuration et de pertes d'emplois, en vue de convenir d'une certaine forme de « plan social », étaient monnaie courante.

Parallèlement aux actions de protestation symbolique, les syndicats de la plupart des pays ont tenté de gérer la crise par le biais du dialogue social à un haut niveau. C'est ce qu'Urban (2012) a appelé le « corporatisme de crise ».

Dans certains pays, aucun effort sérieux n'a cependant été déployé pour parvenir à des conventions tripartites portant sur les réponses à apporter à la crise ; dans d'autres, ces efforts ont échoué ou provoqué de sérieuses divisions entre les parties impliquées. Même dans des pays caractérisés par une tradition de pacte national, la crise a fortement compliqué le dialogue social. Vu que l'action gouvernementale surdétermine les réponses nationales à la crise, le macrodialogue s'est inévitablement avéré tripartite plutôt que bipartite. Il en a généralement résulté des conventions *ad hoc* assez restreintes – pour autant qu'elles existent (voir chapitre 5 pour plus de détails).

S'agissant des enjeux plus vastes de la politique salariale, de la réforme des retraites et d'autres prestations sociales, le processus de négociation collective au niveau le plus élevé est devenu très difficile. On a connu l'échec des négociations dans certains pays et de sérieuses divisions intersyndicales dans d'autres. Dans un premier temps, la Belgique est apparue plus stable, mais après presque deux années sans gouvernement, celui qui est entré en fonction a initié fin 2011 un important programme d'austérité dans lequel figuraient des réductions de prestations sociales et une augmentation de deux ans de l'âge de départ à la retraite anticipée. Les trois confédérations ont participé à une grève du secteur public en décembre 2011 et une grève générale en 2012. Aux Pays-Bas, malgré des différences fondamentales, un accord a été trouvé sur un paquet de crise en mai 2009 ; celui-ci impliquait la modération salariale en échange de certaines mesures permettant de faire face au chômage. Les propositions du gouvernement visant à accroître l'âge de la retraite ont dû affronter une vive opposition de la FNV, et un délai de six mois a été accordé aux syndicats et aux employeurs pour leur permettre de négocier un plan de pension alternatif. Peu avant l'expiration du délai, les employeurs ont rompu les négociations et la FNV a organisé une série de manifestations de masse et d'actions de grève. Face à l'entêtement du gouvernement, un accord a été signé par le président de la FNV en juin 2011 et avalisé par la suite par une majorité de son exécutif. Les deux plus grands affiliés, regroupant la majorité des membres, s'y sont cependant fortement opposés, ce qui a créé d'importantes dissensions au sein de la FNV.



En France, des divisions internes aux syndicats ont affaibli la capacité de ceux-ci à influencer les réponses que le gouvernement apportait à la crise. Depuis le début, ils ont mobilisé des forces dans une série de grèves nationales et de manifestations, réclamé des initiatives plus efficaces de sauvegarde de l'emploi et se sont opposés à une série de mesures d'austérité. Dans de nombreux cas, les principaux syndicats y ont participé, mais généralement avec d'évidentes différences de perspectives. Des propositions visant à augmenter l'âge de la retraite et à mettre fin à la semaine de travail de 35 heures ont provoqué plusieurs actions en 2008. L'une des plus grandes journées nationales d'action depuis de nombreuses années a eu lieu au début 2009. Lors de celle-ci, ont été exigées des mesures pour sauver les emplois et accroître le salaire minimum. Des grèves nationales contre les changements en matière de retraites se sont déroulées en automne 2010, et une manifestation de masse contre l'austérité à la fin 2011. Certains syndicats étaient toutefois plus désireux de rechercher des solutions négociées et, en 2012, le changement de gouvernement a semblé créer un climat plus favorable au dialogue social.

En Italie, les initiatives du gouvernement Berlusconi ont conduit au fractionnement des syndicats. La plupart des pactes sociaux les plus anciens, généralement négociés sous le gouvernement de centre gauche (ou « technocratique »), ont suscité des oppositions internes, en particulier au sein de la CGIL. En janvier 2009, un nouveau pacte, rompant avec le précédent et signé par la CISL et l'UIL mais pas la CGIL, a été mis en œuvre. Il revoyait le système de négociation collective pour octroyer plus de responsabilités au niveau de l'entreprise, étendait la durée des conventions salariales sectorielles à trois ans, et incluait un nouvel index (plus limité) en cas d'inflation. Un an plus tard, la CGIL a organisé une nouvelle grève générale. En pratique, les trois confédérations ont cependant maintenu un front uni dans la plupart des négociations sectorielles, hormis dans le secteur de la métallurgie où la CISL et l'UIL sont les seules à avoir signé une convention s'alignant sur les nouvelles règles de négociation. Le congrès de la CGIL de mai 2010 a décidé d'une position plus modérée, suite à quoi les trois confédérations ont adopté une liste d'objectifs communs en réponse à la crise économique. En juin 2011, elles ont ensuite adopté de nouvelles règles en matière de négociation et de représentativité, modifiant l'accord de 2009 selon des lignes plus acceptables pour la CGIL. Les trois syndicats ont également présenté un front commun contre la libéralisation du droit du travail voulue par le nouveau gouvernement « technocratique » Monti au printemps 2012, bien que cette unité ait été mise à rude épreuve sur de multiples points.

En Irlande, le paquet de mesures de crise prises par le gouvernement a débouché sur une rupture, en particulier en ce qui concerne l'instauration d'une cotisation de retraite prélevée sur les salaires du secteur public. L'ICTU a tenté de maintenir un front uni, et proposé en février 2009 un plan en dix points conçu, dans le but de répondre aux intérêts des travailleurs des secteurs public et privé. Une « journée de protestation » s'en est suivi, qui a constitué la plus grande manifestation de masse qu'ait connue l'Irlande depuis 30 ans : la menace d'une grève générale a été brandie, mais a été suspendue dans l'attente d'autres négociations. Fin 2009, une nouvelle phase de confrontation

a débuté et l'accord de partenariat a été suspendu. En juin 2010, le conflit dans le secteur public a été temporairement résolu par l'accord de Croke Park dans lequel le gouvernement acceptait de renoncer aux licenciements imposés obligatoires et à d'autres réductions salariales, tandis que les syndicats ont accepté d'abandonner la grève et de coopérer aux réformes du secteur public. En février 2011, un nouveau gouvernement a été élu, comportant un représentant du parti travailliste comme partenaire minoritaire. Le climat des relations industrielles s'est partiellement amélioré grâce au rétablissement du salaire minimal à son niveau antérieur. Le gouvernement a également suggéré de rétablir une version plus modeste du partenariat intitulée « dialogue social ».

En l'absence de négociation collective interprofessionnelle, les réponses à la crise ont été particulièrement tendues en Grande-Bretagne. Le gouvernement de droite, élu en mai 2010, a fait de la réduction de la dette son leitmotiv. Or, le ratio de la dette par rapport au PIB était en réalité inférieur en Grande-Bretagne à ce qu'il était en Allemagne – où le gouvernement prêchait l'austérité pour autrui, sans la mettre en pratique. En conséquence, la dette du Royaume-Uni a augmenté après deux années d'austérité, alors qu'elle a chuté en Allemagne. Le programme du gouvernement prévoyait de réduire d'environ un demi-million le nombre d'emplois dans le secteur public, de geler les salaires et de réformer le système de retraite du secteur public, ainsi que de réduire massivement les prestations sociales. Les syndicats ont toutefois dû agir avec prudence dans leur contestation des mesures gouvernementales, même lorsqu'ils défendaient les intérêts des travailleurs sous-payés. Compte tenu de l'expérience irlandaise, les dirigeants du TUC connaissaient les risques encourus. Se fondant sur un vaste sondage d'opinion, ils ont lancé une grande campagne d'information et de protestation, avec comme slogans « *All Together for Public Services* » et « *A Future that Works* » (« Tous ensemble pour les services publics » et « Un avenir qui tient la route »). Une grande journée d'action nationale a été organisée en mars 2011 et une autre en octobre 2012. Certains affiliés, comme le syndicat des services publics, PSC, et le syndicat général Unite, ont proposé une réponse bien plus militante : un grand nombre de grèves d'un jour ont eu lieu dans le secteur public.

La crise économique a frappé très durement les nouveaux États membres. Bien que la Pologne ait été l'unique pays de l'UE à parvenir à éviter la récession (principalement en raison de ses liens avec l'Allemagne dans l'industrie manufacturière et de la relative stabilité de la demande domestique), les prédictions annonçant une « période de troubles » dans la partie orientale de l'UE ont été largement confirmées par les faits. Après plus de dix années de croissance spectaculaire, les PECO ont été parmi les premières victimes de la crise, et trois d'entre eux, la Lettonie, la Hongrie et la Roumanie, ont dû signer des « protocoles d'accord » avec le FMI afin de stabiliser leurs finances. Récemment, la Slovénie a été placée sous la surveillance des institutions financières européennes et internationales, compte tenu des faibles performances de son secteur bancaire et de ses mauvaises perspectives de croissance.

La récession et les politiques anticrise menées par les gouvernements des PECO ont eu un impact considérable sur les résultats des négociations collectives et, d'une manière plus générale, sur les niveaux de rémunération et les conditions de travail. Dans un effort visant à réduire leur déficit budgétaire, la Lettonie, la Roumanie, la Hongrie et la République tchèque ont adopté des mesures d'austérité drastiques dans le secteur public, notamment des réductions salariales et la suppression des sursalaires. Secoués par la crise, les PECO ont également subi une baisse importante des niveaux de salaires réels : entre 2007 et 2009, ils ont baissé de plus de 15 % en Lettonie et de 5 à 10 % en Estonie, en Hongrie et en Lituanie (Müller et Bernaciak, 2013). Dans les pays les plus touchés, les institutions et les pratiques de négociation collective ont été directement attaquées. En Estonie, par exemple, le nombre de négociations collectives a chuté de près de moitié, tandis que l'Estonie a enregistré une multiplication par cinq des cas de violation des conventions collectives par rapport à la période précédant la crise. Les États qui ont connu un déclin temporaire de leurs exportations ont vu augmenter l'incidence des négociations au niveau de l'entreprise et du secteur. Syndicats et directions y discutaient en effet de dispositifs de travail à court terme et de mesures de restructuration. Il existe toutefois des éléments indiquant que plusieurs de ces actions ont eu pour effet de cimenter les modèles de segmentation du marché du travail qui existaient avant la crise, protégeant le cœur de la main-d'œuvre des entreprises au détriment des travailleurs temporaires et intérimaires (voir par exemple Myant 2013 ; Kahancová et Martišková 2011).

Quelques gouvernements des PECO ont saisi l'occasion de la crise pour transformer les institutions et procédures de négociation collective. En Hongrie et en Roumanie, deux pays placés sous la surveillance du FMI, ces ajustements ont été profonds. Ils ont affaibli la position des syndicats et renforcé la décentralisation des négociations collectives. En Roumanie, la loi sur le dialogue social de 2011 a aboli la convention nationale pour le secteur privé, réorganisé les structures de négociations sectorielles et renforcé les critères de représentativité. Les changements ont mis le processus de négociation quasiment à l'arrêt et provoqué une baisse de la couverture de 70 % à environ 20 % (Visser 2013). En Hongrie, le nouveau Code du travail, entré en vigueur en janvier 2013, a limité les droits de grève, restreint la protection des militants syndicaux, et autorisé les conventions collectives à s'écarter de la législation du travail. L'anxiété suscitée par la crise a également facilité une décentralisation accrue dans d'autres PECO. L'Estonie, par exemple, a mis fin aux conventions dès leur date d'expiration, tandis que la Slovaquie a resserré ses critères d'extension.

Crise aidant, les conflits portant sur des augmentations salariales sont devenus moins fréquents. Les syndicats présents dans des entreprises relativement épargnées par la récession ont néanmoins recouru aux menaces de grève durant les négociations salariales. En Lettonie, en Slovénie et en Roumanie, les protestations anti-austérité ont fait tomber des gouvernements, sans pour autant renforcer la popularité des syndicats. Dans les États baltes, des rassemblements ont été organisés par divers groupes sociaux et professionnels – étudiants, fonctionnaires de police, producteurs de boissons, etc. Bien

qu'elles aient rarement constitué des actions de masse, leur importance était le signe d'une grande insatisfaction sociale à l'égard des politiques d'austérité.

## **Stratégies innovantes de négociation collective**

Bien que l'environnement des négociations collectives ait mis les syndicats sur la défensive, des éléments de réponses innovantes existent également. Nous ne fournissons pas ici d'analyse systématique des pays, mais uniquement quelques exemples illustratifs.

Dans plusieurs pays, notamment en Allemagne, les syndicats ont longtemps joué un rôle dans la formation professionnelle, mais l'influence sur la formation continue a été moins forte. Ceci constitua un sujet de discord pour *IG Metall*, qui a conclu sa première convention collective sur la formation professionnelle continue en 2001. En Belgique, les accords intersectoriels bisannuels incluent, depuis 1986, des clauses de financement de la formation professionnelle, tandis qu'au Danemark ces accords sont négociés au niveau sectoriel. Ailleurs, le rôle de négociation syndicale est généralement plus décentralisé. Le programme d'apprentissage sur le lieu de travail au Royaume-Uni qui a bénéficié d'un soutien financier et institutionnel du gouvernement travailliste dès 1997 et a été coordonné par le TUC constitue un exemple largement débattu. Ceux qui y étaient favorables ont défendu l'idée que les délégués syndicaux à la formation étaient en mesure de développer un rôle à la fois de consultation et de négociation, renforçant de ce fait l'organisation syndicale sur le lieu de travail ; d'autres sont plus sceptiques et affirment qu'il existe peu d'éléments prouvant que les syndicats sont parvenus à collectiviser le programme d'apprentissage.

L'« humanisation » du travail a souvent été une exigence clé des syndicats dans les années 1970, débouchant sur des améliorations importantes de la qualité du travail. Mais, à partir des années 1980, la priorité a été donnée à la sauvegarde des emplois plutôt qu'à leur qualité, ce qui a provoqué des reculs sur ce plan. L'intensité du travail a augmenté. Une part de plus en plus grande des travailleurs (quasiment la moitié) exécute un travail monotone ; l'exposition à la plupart des risques physiques a augmenté au même titre que le sentiment d'insécurité de l'emploi, tous ces facteurs concourant à expliquer l'augmentation du stress lié au travail.

Il y a dix ans, une étude comparative (Llorens et Ortiz de Villacian 2001) a conclu que le problème du stress au travail avait été discuté lors de négociations collectives dans six pays de l'Europe de l'Ouest. La principale d'entre elles a eu lieu en Belgique où un accord interprofessionnel a été négocié en 1999. Le stress professionnel a suscité une attention plus large lorsque la CES et les organisations européennes des employeurs ont signé, en 2004, un « accord-cadre autonome sur le stress lié au travail ». Bien que le résultat ait été inégal, les syndicats de tous les pays ont, depuis lors, accordé une attention accrue au problème. Les deux plus grands syndicats britanniques ont publié des lignes directrices à l'attention des représentants syndicaux sur le lieu de

travail et ont soutenu une action en justice menée contre des employeurs. Au Danemark, la FOA a passé un accord anti-stress global avec les employeurs du gouvernement local en 2005, ce qui a débouché sur une vaste campagne quinquennale. En Allemagne, *IG Metall* a développé sa propre campagne anti-stress, incluant un paquet d'aides destinées aux représentants syndicaux sur le lieu de travail et un projet de proposition législative dans le contexte de l'initiative plus large *Gute Arbeit* (bon emploi), qui a été lancée en 2002. Depuis 2007, la DGB organise chaque année une étude à grande échelle sur le même thème, tandis que *ver.di* fait pression pour qu'une convention collective sur le stress soit signée dans le secteur des soins de santé. Plus récemment, la TCO suédoise a publié un grand « baromètre du stress ». En France, où un Accord national interprofessionnel sur le stress au travail a été signé en 2008, la question est devenue particulièrement importante pour les syndicats suite à une vague de suicides liés au travail, en particulier chez *France Télécom Orange*. En mettant à l'agenda des négociations le problème du stress et des questions plus larges de qualité du travail, les syndicats de nombreux pays ont tenté de trouver de nouveaux moyens de mobiliser les travailleurs pour leur faire comprendre que leurs problèmes personnels liés au travail ont un impact sur la collectivité au sens large et que le syndicalisme peut faire partie de la solution.

La notion de « bon emploi » est étroitement liée à l'attention croissante des syndicats pour l'« équilibre vie privée/vie professionnelle » et aux arrangements professionnels « respectueux de la famille ». En Suède, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée a été traité dans de nombreuses conventions collectives. En Belgique, il s'agit d'un élément des accords intersectoriels et sectoriels des dix dernières années. En Allemagne, *ver.di* a lancé, en 2003, une campagne autour du slogan « *Nimm dir die Zeit* » (prends du temps pour toi) en réaction aux exigences d'augmentation du temps de travail formulées par les employeurs, y compris en dehors des horaires classiques. Ces interventions ont inclus à la fois l'exigence de la tenue de négociations sectorielles et la formulation de lignes directrices à l'attention des négociateurs sur lieu de travail. La GPA autrichienne a également fait de l'équilibre vie privée/vie professionnelle une importante question de négociation et enregistré un certain succès à cet égard dans les conventions collectives. Dans les deux pays, les syndicats ont répondu aux exigences de flexibilité du temps de travail réclamées par les employeurs en insistant sur le fait que celle-ci devrait alors donner aux travailleurs une plus grande maîtrise de leur temps et qu'il devrait y avoir un contrôle collectif des horaires individuels. Au Royaume-Uni, où les heures de travail sont traditionnellement les plus longues d'Europe, cette question a également été une préoccupation majeure pour les syndicats. Dans l'ensemble, Keune (2006b : 16, 23-7) a conclu qu'il n'existe pas, en Europe, « de point de vue unifié des syndicats concernant la flexibilité du temps de travail » et qu'en termes de résultats, « il y a eu une augmentation constante des types de flexibilité du temps de travail à l'avantage de l'employeur », tandis que les « syndicats éprouvent des difficultés à atteindre leurs objectifs par le biais de la négociation collective dans les conditions économiques et politiques actuelles ».

Avec les progrès réalisés par l'industrie de masse (« fordisme ») au XX<sup>e</sup> siècle, la stratégie syndicale dans la plupart des pays a principalement mis l'accent sur la normalisation des conditions de travail afin d'empêcher que les employeurs pratiquent la discrimination entre les travailleurs. Il n'a ainsi pas été tenu compte des préférences des travailleurs qui pouvaient varier en raison de la diversité de leurs attentes individuelles. Un moyen de s'adapter à une telle diversité est la poursuite de formes plus flexibles de réglementation, en particulier eu égard à l'organisation du temps de travail. Les Pays-Bas ont été des pionniers à cet égard en ce sens qu'en 1993 un document politique de haut niveau, intitulé *Een nieuwe koers* (une nouvelle voie), a recommandé l'adoption de conventions plus flexibles, en particulier en ce qui concerne la rémunération liée à la performance. Des conventions collectives « à la carte », permettant par exemple de choisir entre une augmentation salariale ou une réduction du temps de travail, se sont multipliées. À titre d'exemple, depuis 2002, les conventions collectives dans l'industrie métallurgique proposent une offre composée de rémunérations plus élevées, de jours de congé supplémentaires, d'interruptions de carrière ou de retraite anticipée. Des évolutions similaires ont eu lieu au Danemark où les conventions collectives prévoient des « comptes de libre choix » qui peuvent être utilisés pour prendre des jours de congé supplémentaires, constituer une pension complémentaire ou obtenir une rémunération accrue.

Les innovations en termes de stratégie de négociation collective sont souvent conçues dans le but de promouvoir le renforcement des capacités au niveau du lieu de travail. Un exemple est la campagne intitulée *Besser statt billiger* (« Le mieux est l'ennemi du bon marché »), lancée par *IG Metall* en 2004 dans un contexte d'exigences accrues des employeurs en vue d'obtenir des réductions de coûts salariaux et des changements importants dans les régimes de travail. En association avec la campagne en faveur du « bon emploi », le syndicat s'est efforcé d'aller au-delà d'une réponse défensive et réactive et de développer des propositions alternatives en matière d'innovation et de modes de production, formulant des arguments et des analyses qui pourraient aider à mobiliser les membres derrière leur négociateur sur le lieu de travail. Plusieurs des nouvelles revendications ont été alimentées par des études menées par des travailleurs ou leurs représentants. De telles approches ont souvent pu être décrites comme un « engagement militant » (Bacon et Blyton 2004) dans lequel les syndicats disposaient d'un « droit de veto constructif » (Urban 2005).

Par temps de crise, les approches innovantes de la négociation collective sont de plus en plus nécessaires. Or, compte tenu de l'immensité des défis à court terme, elles peuvent souvent être reléguées à l'arrière-plan. En effet, les réponses efficaces à la crise requièrent d'aller à la fois au-delà et en deçà de la négociation collective : d'une part, reconstruire la capacité d'organisation et de mobilisation sur le lieu de travail, comme nous l'avons évoqué précédemment, et d'autre part, proposer une alternative politique crédible au néolibéralisme, comme nous le verrons ci-dessous. Dans le cas contraire, la négociation collective en période de crise peut aisément dégénérer en une forme de négociation de concessions consistant à se protéger au détriment de son voisin.

## 5. Nouvelles formes d'engagement politique

Les syndicats sont des acteurs à la fois économiques et politiques, mais la relation entre ces deux rôles est complexe et contradictoire et la priorité assignée à chacun d'eux varie tant d'un pays à l'autre que dans le temps. Dans de nombreux pays européens, le syndicalisme s'est constitué comme ramification du mouvement ouvrier dont le radicalisme politique a façonné l'identité et l'action. Les syndicats étaient l'« école de la guerre » comme l'a souligné Engels : leur tâche consistait à défier le capitalisme et non à chercher à réaliser des réformes modestes en son sein. Lorsqu'un syndicalisme socio-démocrate ou chrétien-démocrate plus modéré prévalait, l'accent était toujours mis sur le changement de société aux côtés des fonctions plus banales de négociation collective. Des idéologies héritées de la période de formation des syndicats ont persisté et modelé des identités qui ne changent pas aisément. Ceci a surtout été visible dans le cas de la réorientation des (anciens) syndicats communistes en Europe méridionale : la priorité accrue attribuée aux négociations collectives a souvent provoqué une résistance substantielle de la part des « traditionalistes » (qui ont accusé les dirigeants de trahir les principes sur lesquels leurs syndicats étaient fondés).

Les ressources en termes de pouvoir façonnent clairement la politique syndicale. Afin de donner la priorité aux négociations collectives, du moins si leurs affiliés se trouvent dans le secteur privé, les syndicats ont généralement besoin d'une densité d'affiliation relativement élevée (pouvoir d'association) et des ressources financières permettant de mener des conflits prolongés, le cas échéant. Si ces ressources sont modestes, la mobilisation dans les rues peut être plus facile que la grève, qui contribue au pouvoir de négociation, même si elle n'en est pas l'unique source. À titre d'exemple extrême, les syndicats français, très fragmentés et peu représentés dans le secteur privé, ont perdu la capacité d'organiser des grèves importantes dans les entreprises. Les orientations idéologiques des syndicats ont une influence claire sur leur capacité d'organisation.

Dans la plupart des pays, les premiers syndicats ont systématiquement fait l'objet de répressions et l'État a constitué la cible inévitable des actions collectives. Il n'y a que lorsque le statut légal de l'activité syndicale a été garanti que les « négociations collectives libres » sont devenues une priorité. Et lorsque les employeurs sont restés résolument opposés à la reconnaissance syndicale, les syndicats continuaient de leur côté à considérer la pression sur l'État comme une option efficace en termes de résolution de leurs griefs. Dans des pays où l'État a constitué, depuis le début, un protagoniste déclaré de la

construction d'une économie de marché (soit la plupart des pays composant le groupe de l'Europe occidentale), la dimension politique de l'intervention sur le marché du travail allait de soi. À l'inverse, là où l'émergence du capitalisme dépendait moins de l'initiative active de l'État et où le système politique compliquait la réalisation des formes alternatives de réglementation, les syndicats pouvaient conclure qu'il n'y avait pas d'autre alternative praticable que de laisser le marché fonctionner tel qu'il existait à l'époque.

En Europe, la crise économique a transformé l'État en interlocuteur incontournable pour les syndicats, y compris dans les pays où ceux-ci avaient défini une ligne de démarcation nette entre l'action politique et l'action économique. L'assistance financière aux entreprises en difficultés, les subventions spéciales pour compléter les revenus des travailleurs forcés de travailler à temps partiel et l'extension des politiques actives du marché du travail, qui sont toutes des exigences communes des syndicats, nécessitaient forcément un engagement dans l'arène politique. À l'inverse, les tentatives gouvernementales de s'attaquer aux déficits budgétaires en touchant aux emplois du secteur public, aux rémunérations et aux pensions et, de manière plus générale, en menaçant l'État-providence ont poussé les syndicats, y compris ceux qui y étaient réticents, à s'engager sur le terrain politique.

## **Syndicats et partis politiques**

Historiquement, les syndicats de la plus grande partie de l'Europe se sont distingués par leur relation étroite et souvent subordonnée aux partis politiques, qu'il s'agisse des socio-démocrates, des communistes ou des démocrates chrétiens. Mais avec le temps, ces liens se sont généralement affaiblis ou ont même été totalement dissous (même si une séparation formelle permet toujours des liens informels). Nous examinerons ci-dessous certains de ces changements.

Trois grandes évolutions ont touché tous les pays européens à des degrés toutefois différents. Le premier est culturel et idéologique. La sécularisation a miné les identités du syndicalisme anciennement chrétien-démocrate : les seules exceptions majeures à cette règle sont la CSC-ACV belge, la CNV néerlandaise, plus petite, et le mouvement Travail Suisse ; un processus parallèle a transformé la plupart des partis démocrates-chrétiens, sans toutefois changer leur dénomination, en acteurs politiques de centre droit traditionnel, tandis que d'autres sont devenus totalement insignifiants. Un processus analogue s'est produit dans des pays comptant des partis communistes de masse et des syndicats satellites. Les PECO constituent un cas clairement à part, dont nous allons discuter ci-dessous. Dans le groupe de l'Europe méridionale, où les partis communistes ont un jour dominé la gauche, un déclin très important a été observé (la Grèce constitue en partie une exception). Les socio-démocrates sont, dans la plupart des pays, nettement plus faibles qu'il y a quelques décennies, comme le montre clairement le tableau 3. Dans un monde postkeynésien, il n'y a en effet pas de consensus clair sur ce que recouvre l'appellation de « social-démocratie ».



Tableau 3 Sièges de « gauche » lors des dernières élections nationales<sup>a</sup> et européennes<sup>b</sup>

Pays	Année	Sièges disponibles		Socio-démocrates <sup>c</sup>		Autres partis de gauche <sup>c</sup>		Verts <sup>c</sup>	
<b>DK</b>	2011	179	(13)	44	(3)	28 <sup>d</sup>	(1)	4	(1)
<b>FI</b>	2011	200	(13)	42	(2)	14	(1)	10	(1)
<b>NO</b>	2013	169		55		7		1	
<b>SE</b>	2010	349	(20)	112	(6)	19	(1)	25	(4)
<b>AT</b>	2013	183	(18)	53	(5)			24	(3)
<b>BE</b>	2014	150	(21)	36	(4)	2		12	(2)
<b>CH</b>	2011	200		46				15	
<b>DE</b>	2013	631	(96)	193	(27)	64	(7)	63	(12)
<b>NL</b>	2012	150	(26)	38	(3)	15	(2)	6	(2)
<b>ES</b>	2011	350	(54)	110	(14)	14	(11)	1	(4)
<b>FR</b>	2012	577	(74)	280	(13)	14	(4)	18	(6)
<b>GR</b>	2012	300	(21)	41	(4)	71	(8)		
<b>IT</b>	2013	617	(73)	292 <sup>e</sup>	(31)	48 <sup>f</sup>	(3)	f	
<b>PT</b>	2011	226	(21)	73	(8)	8	(4)		
<b>IE</b>	2011	166	(11)	37	(1)	20 <sup>g</sup>	(4)		
<b>UK</b>	2010	650	(73)	258	(20)	11 <sup>h</sup>	(2) <sup>h</sup>	1 <sup>i</sup>	(3) <sup>i</sup>
<b>SI</b>	2014	90	(8)	6	(1)	6			(1)
<b>CZ</b>	2013	200	(21)	50	(4)	23	(3)		
<b>HU</b>	2014	199	(21)	33	(4)			9	(2)
<b>PL</b>	2011	460	(51)	27	(5)				
<b>SK</b>	2012	150	(13)	83	(4)				
<b>EE</b>	2011	101	(6)	19	(1)				(1)
<b>LT</b>	2012	140	(11)	38	(2)				(1)
<b>LV</b>	2011	100	(8)	31	(1)			13	(1)
<b>BG</b>	2013	240	(17)	84	(4)				
<b>RO</b>	2012	412	(32)	158	(16)				

<sup>a</sup> Élections nationales : chambre basse uniquement. Source : ressources concernant les élections sur internet, <http://www.electionresources.org> et moniteur des élections, <http://www.robert-schuman.eu/fr/the-european-elections-monitor/2014>

<sup>b</sup> Élections du Parlement européen en 2014 (entre parenthèses). Source : résultats des élections européennes de 2014, <http://www.results-elections2014.eu/fr/election-results-2014.html>

<sup>c</sup> Toutes ces catégories sont inévitablement quelque peu arbitraires : par exemple, ni le PD italien ni le parti travailliste britannique ne peuvent être qualifiés de socio-démocrates ; les limites des autres partis de gauche sont imprécises ; le groupe des Verts/EFA au sein du Parlement européen inclut des représentants des partis régionalistes qui ne sont ni écologistes ni à gauche, et des représentants d'autres partis qui ont été placés dans la catégorie des partis de gauche lors des élections nationales. Dans le cas du Portugal, le Partido Social Democrata est actuellement un parti de centre-droit, tandis que le Partido Socialista est un parti socio-démocrate et est classé comme tel dans le tableau.

<sup>d</sup> L'alliance Rouge-Vert (Enhedslisten) a remporté 12 sièges, qui ont été classés ici dans la catégorie « Autres partis de gauche ».

<sup>e</sup> La loi électorale italienne prévoit des sièges supplémentaires pour garantir une majorité au sein de la chambre basse au plus grand bloc politique. Le bloc dirigé par le PD a en réalité reçu uniquement 29,5 % des voix.

<sup>f</sup> L'alliance Vert-Gauche (Sinistra ecologia e libertà) est classée ici dans les autres partis de gauche.

<sup>g</sup> Y compris le nationaliste irlandais Sinn Féin, qui est de gauche en ce qui concerne les politiques de l'emploi et qui siège au sein du groupe de gauche au sein du PE. Il a remporté 14 sièges aux élections nationales et 3 sièges aux élections européennes.

<sup>h</sup> Y compris le nationaliste gallois Plaid Cymru : nous avons classé ce parti dans la catégorie « Autres partis de gauche » bien qu'il siège avec les Verts au sein du PE ; le Sinn Féin, qui a remporté 5 sièges en Irlande du Nord lors des élections nationales et 1 siège européen.

<sup>i</sup> Nous n'avons pas inclus le parti national écossais qui siège avec les Verts au sein du PE.

La deuxième évolution clé est structurelle. Traditionnellement, tant les syndicats que les partis orientés à gauche ont trouvé leur principal soutien auprès des ouvriers des communautés industrielles très soudées. Le déclin des anciennes industries, la croissance des fonctions d'employés et des métiers spécialisés et, d'une manière plus générale, l'augmentation des niveaux d'éducation ont été de véritables défis tant pour les syndicats que pour les partis. De nombreux observateurs constatent que les changements structurels et idéologiques se renforcent mutuellement, provoquant l'érosion du soutien manifesté par les affiliés à tout projet politique, sans parler d'un projet spécifiquement socialiste. Les partis socio-démocrates, de leur côté, ont eu tendance à voir leur base ouvrière se réduire et ont logiquement ciblé l'« électeur moyen », ce qui a débouché sur une convergence politique avec leurs adversaires de droite.

La troisième évolution principale est l'avancée du néolibéralisme. La poursuite de la compétitivité internationale, les efforts pour maîtriser les finances publiques, la perte de confiance dans le keynésianisme et le passage à un « gouvernement restreint » sont devenus des caractéristiques autant des gouvernements de centre gauche que des gouvernements de droite. La restructuration néolibérale fait peser des pressions inévitables sur le lien entre partis et syndicats : l'opportunisme électoral — ou simplement la marge de manœuvre limitée en termes de gestion des économies nationales dans une conjoncture économique mondiale actuellement perturbée — oppose les partis socio-démocrates aux mouvements syndicaux dont les propres engagements incluent la protection des rémunérations des travailleurs et des réalisations sociales des dernières décennies. Il reste peu de possibilités pour qu'un « projet » socio-démocrate puisse inspirer les partis et les syndicats ou les lier.

Dans les pays nordiques, a prévalu, pendant plusieurs années, un lien institutionnel particulièrement étroit entre la social-démocratie et les confédérations syndicales ouvrières dominantes. En Suède, la relation a été mise sous pression dans les années 1970, du fait de l'adoption par le parti social-démocrate de politiques économiques de plus en plus opposées aux intérêts de LO. Cette distance reflétait en partie les efforts déployés par les partis pour attirer des électeurs qui n'étaient pas des travailleurs manuels affiliés aux confédérations syndicales minoritaires en expansion. LO a mis fin à son affiliation collective au parti social-démocrate (Sveriges socialdemokratiska arbetareparti, SAP) en 1987 bien que des unités syndicales locales puissent toujours s'y affilier et que la confédération désigne toujours un membre auprès de l'exécutif du parti. Au Danemark, une relation intime similaire a existé historiquement entre LO et le *Socialdemokraterne* ; chaque organisation étant représentée au sein de l'exécutif de l'autre, mais des études menées en 1990 ont montré que ces liens étaient peu appréciés par les affiliés. Comme en Suède, LO a accepté de couper les liens en 2003 bien que de nombreux syndicats y restent individuellement affiliés. En Norvège, l'affiliation syndicale collective à l'Arbeiderparti a également été abolie, mais en dépit de l'affaiblissement des liens formels, LO continue d'entretenir une relation étroite avec le parti. En Finlande, en partie en raison de la faiblesse relative de la social-démocratie et de la puissance du communisme par rapport à d'autres pays nordiques,

les mêmes liens formels n'ont pas existé, malgré la prédominance des socio-démocrates parmi les dirigeants de la SAK.

Dans le groupe central, il existe une longue tradition de syndicalisme tant social-démocrate que démocrate-chrétien. Dans l'Allemagne et l'Autriche d'après-guerre, la reconstruction du syndicalisme a transcendé les anciennes divisions idéologiques. Dans le cas de l'Allemagne, cela a impliqué une neutralité officielle par rapport aux partis politiques : la majorité des dirigeants syndicaux sont des socio-démocrates, mais par convention, une minorité de sièges au sein des organes exécutifs a été réservée aux chrétiens-démocrates qui ont leur propre faction organisée. En Autriche, le pluralisme politique au sein de la confédération syndicale ÖGB est relié à une structure semi-officielle, représentée dans des positions de leadership qui sont en rapport avec le soutien des affiliés (comme le montrent les votes pour leurs listes distinctes lors des élections du comité d'entreprise). Dans un pays qui a une tradition exceptionnelle de « partenariat social » institutionnalisé, les dirigeants syndicaux de haut niveau sont généralement aussi membres du parlement et occupent des sièges au sein des comités exécutifs de leurs partis.

Le degré d'intimité syndicat/parti a toutefois été perçu comme excessif par beaucoup : la désillusion à l'égard de la politique *d'establishment* du partenariat social a contribué aux gains électoraux réalisés par l'extrême droite et, en 2008, les exécutifs tant du SPE que d'ÖGB ont convenu qu'il ne serait plus possible de détenir des postes de dirigeants dans les deux organisations.

Le syndicalisme néerlandais a été dominé dans les premières décennies de l'après-guerre par trois organisations d'obédience idéologique socialiste, catholique et protestante. Les deux premières confédérations ont fusionné en 1981 pour former la FNV, qui a exigé une plus grande distance par rapport au PvdA (parti travailliste), bien que celui-ci ait continué à recevoir le soutien de la majorité des membres et des responsables de la FNV. Ces dernières années, le syndicat semble avoir évolué vers une position politique plus indépendante, visant peut-être à profiter de la vaste insatisfaction populaire vis-à-vis de l'élite politique. En Suisse, l'USS, anciennement socialiste, déclare désormais son indépendance à l'égard des partis politiques et l'organisation Travail Suisse, anciennement reliée au parti chrétien-démocrate, fait de même.

La Belgique est l'un des pays du groupe central dans lequel le syndicalisme reste fermement divisé entre des « piliers » idéologiques bien que les liens avec les partis politiques soient complexes, en partie à cause des divisions linguistiques qui ont amené à scinder les partis politiques en structures distinctes au nord et au sud du pays. La plus grande confédération, la CSC/ACV, est associée à la démocratie chrétienne, mais elle a longtemps observé un principe de non-élection de ses dirigeants au parlement, et ceux-ci ont construit une certaine distance vis-à-vis des partis anciennement alliés. La FGVB/ABVV est reliée au parti socialiste, qui est divisé depuis 1978 en une aile francophone et une aile flamande, les dirigeants syndicaux détenant un rôle consultatif dans les exécutifs des deux partis. La troisième confédération, nettement plus petite, était reliée autrefois au parti libéral, mais au cours des

années '60, ce dernier a adopté un programme anti-syndical et le syndicat libéral a affirmé son autonomie par rapport aux partis politiques.

Les relations industrielles ont toujours été fortement politisées en France. En dépit du taux de couverture élevé de la négociation collective (en grande partie du fait de l'extension des conventions par l'État), son impact réel est de loin inférieur à celui d'une détermination par la loi, et la voie législative est généralement la plus facile pour réguler les questions liées au travail. La France, comme l'Italie, est marquée depuis les premières décennies de l'après-guerre par la domination sur la gauche d'un parti communiste étroitement lié au syndicat majoritaire. Le mouvement syndical y est fragmenté. Dominé pendant une grande partie de l'ère de l'après-guerre par la CGT, il n'a jamais possédé d'identité sociale-démocrate, bien que tant la CFDT que Force ouvrière (FO) puissent être décrites comme largement socialistes. Avec le déclin électoral du parti communiste, la CGT a mis davantage l'accent sur les négociations collectives et, en 2003, elle a coupé tout lien avec le parti, déclarant que « le débat avec les partis politiques démocrates empêche l'appui de tout projet politique ou l'élaboration conjointe de tout type de projet politique ». De façon ironique, ceci correspondait à un retour au principe de neutralité à l'égard des partis politiques que la CGT avait initialement adopté un siècle plus tôt, et que FO soutenait depuis sa formation en 1948. La CFDT était proche de la gauche du PS dans les années 1970, mais a réorienté sa position en s'écartant de tout ancrage politique. À l'inverse, SUD a des liens informels avec les partis anticapitalistes qui ont obtenu de très bons résultats aux récentes élections. Cependant, la prise de distance des principaux syndicats par rapport aux partis politiques coexiste avec le maintien d'une attention très vive par rapport aux politiques publiques.

Le syndicalisme italien a traversé d'importantes évolutions politiques à bien des niveaux. Le soutien électoral au parti communiste est resté bien supérieur à celui apporté aux socialistes (divisés), atteignant un tiers des suffrages en 1976, jusqu'au moment de la dissolution du PCI après la chute du mur de Berlin. Ses héritiers post-communistes ont constitué l'unique parti important de gauche – à l'exception de *Rifondazione* et de ses successeurs, qui entretiennent des liens étroits avec une faction minoritaire, mais puissante de la CGIL. Par opposition, la CISL, qui a été fondée en 1948, reflétait la tradition du syndicalisme catholique bien qu'elle ait encouragé la neutralité politique. Le troisième syndicat, l'UIL, a été une faction principalement sociale-démocrate de la CGIL. Malgré l'évolution des trois confédérations vers l'autonomie par rapport aux partis politiques, et le choix beaucoup plus net qu'en France de se tourner vers la négociation collective, les liens informels se sont maintenus et l'arène politique est demeurée une priorité commune.

Tant l'Espagne que le Portugal sont sortis de la dictature dans les années 1970 en ayant de solides partis communistes reliés aux plus grandes confédérations syndicales, rencontrant l'opposition de rivaux d'orientation sociale-démocrate. Dans les deux cas, le déclin de l'électorat communiste a affaibli les identités politiques syndicales et l'opposition commune aux politiques gouvernementales néolibérales a engendré un rapprochement entre les principales confédérations,

en particulier en Espagne. Les syndicats grecs ont une identité très spécifique : formée en 1918 par une alliance de partis socialistes et non socialistes, la GSEE a refait surface après la dictature pour se positionner en tant que confédération faitière caractérisée par des orientations politiques internes multiples, dont la tendance sociale-démocrate, liée au PASOK, représente près de la moitié des affiliés. Depuis la crise, les deux pays ont assisté à la montée de nouveaux partis plus à gauche – *Syriza* en Grèce, *Podemos* en Espagne – dont la relation avec les syndicats est assez complexe. En Grande-Bretagne, où la plupart des principaux syndicats (mais pas le TUC à proprement parler) conservent une affiliation collective au parti travailliste, des tensions ont été identifiées à propos du changement de nom du parti en « New Labour » dans les années '90. Les dirigeants du parti ont considéré les liens formels avec les syndicats comme constitutifs d'un handicap électoral et ont tenté à la fois de réduire leur dépendance financière (sans succès, compte tenu de la baisse de l'affiliation individuelle au parti) et de démontrer leur volonté d'adopter des politiques suscitant l'opposition syndicale. Le rôle des syndicats dans la prise de décision au sein des partis et dans la sélection des candidats parlementaires a été nettement réduit ; tandis que l'enthousiasme du « nouveau » gouvernement travailliste élu en 1997 à l'égard de la privatisation et des contraintes budgétaires dans le secteur public a provoqué un conflit avec la plupart des syndicats. En Irlande, la politique reste façonnée par la lutte pour l'indépendance du début du XX<sup>e</sup> siècle : le nationalisme a transcendé les politiques de classe. Le parti travailliste est ainsi devenu un parti minoritaire, bien que de temps à autre (comme actuellement), il soit un partenaire d'appoint des coalitions gouvernementales. Certains syndicats, notamment le plus grand, SIPTU, sont affiliés au parti, mais ont moins d'influence que leurs homologues britanniques. Dans la pratique, la plupart des syndicats irlandais cherchent à travailler avec tout gouvernement en place, ce qui explique dès lors les vingt années d'accords de partenariat social.

Le panorama est totalement différent dans les PECO. Sous le précédent régime, les syndicats n'ont pas agi en tant qu'organisations autonomes, mais ont été dominés par les partis communistes. Ils avaient pour rôle de discipliner les travailleurs actifs au sein des entreprises publiques et de les familiariser avec les décisions et objectifs politiques du parti ; ils exerçaient également certaines fonctions sociales. Dès lors, contrairement aux pays occidentaux, il n'y avait ni tradition d'interdépendance mutuelle ni échange bénéfique entre les syndicats et les partis politiques.

Après l'effondrement du système, des liens ont émergé entre les formations politiques et organisations de travailleurs, mais ils impliquent nettement moins de fidélité mutuelle qu'en Occident (Avdagić 2004). Les partis politiques, qui dans la plupart des PECO, étaient plus forts que leurs partenaires syndicaux, ne respectaient pas leurs promesses et poursuivaient des politiques opposées aux intérêts des travailleurs. Des dirigeants syndicaux se trouvaient généralement dans des structures des partis et participaient aux prises de décision, ce qui nuisait non seulement à la capacité de mobilisation des syndicats, mais déclenchait également une controverse considérable parmi les militants, en particulier lorsque les politiques suivies impliquaient des mesures de restructuration douloureuses. L'un dans l'autre, plutôt que de

promouvoir la position des travailleurs, les liens parti/syndicat forgés dans la période de transition l'ont affaibli.

Les exemples foisonnent. En Pologne, les militants de *Solidarność* ont occupé d'importantes positions dans les premiers gouvernements de centre-droit et ont créé leur propre parti avant les élections de 1997, tandis qu'OPZZ siégeait aux côtés des socio-démocrates. Ceci n'a toutefois pas empêché les mesures politiques de « thérapie de choc ». Au milieu des années 2000, les syndicats réformés de Hongrie ont été exclus des discussions sur les principales réformes de libéralisation malgré leur alliance formelle avec le parti socialiste. Même si des réglementations favorables aux salariés étaient adoptées, il n'y avait aucune garantie qu'elles seraient maintenues. La législation slovaque concernant le travail, par exemple, allait refléter les préférences syndicales chaque fois que des partis de gauche étaient au pouvoir, avant que des cabinets de centre-droit ne fassent machine arrière une fois au pouvoir. D'un autre côté, l'exemple slovène montre que les liens entre parti et syndicat peuvent être efficaces si les rapports de force entre les deux acteurs sont relativement égaux. Les syndicats de l'ancienne République yougoslave ont constitué des acteurs influents comptant des effectifs importants, et ne pouvaient donc pas être aisément ignorés par le monde politique. Ils ont dès lors contribué à façonner la prise de décision politique via des accords tripartites et des pactes sociaux.

## **Échange politique et partenariat social durant la crise**

De nombreux pays d'Europe occidentale ont des traditions de « dialogue social » ou de « partenariat social » au niveau macro. En Autriche, aux Pays-Bas et en Belgique, les institutions de concertation tripartite de haut niveau sont anciennes et remontent aux années de la reconstruction d'après-guerre. Dans les pays nordiques, le dialogue bipartite de haut niveau semblait fermement établi (bien qu'il se soit arrêté en Suède). Une série de pactes ont été adoptés en Espagne après la restauration de la démocratie, tandis qu'en Allemagne il a été longtemps admis que les changements de la politique sociale du marché de l'emploi devraient être basés sur un consensus entre les « partenaires sociaux ». L'Italie et l'Irlande ont des traditions plus contradictoires, mais des pactes sociaux de haut niveau ont été adoptés au cours des décennies plus récentes. La dynamique d'une telle macronégociation a été enterrée suite à la modification des conditions économiques. Au cours des premières décennies de l'après-guerre, l'« échange politique » (Pizzorno 1978) a pu être considéré comme un jeu à somme positive : les syndicats disposaient d'une influence suffisante pour obtenir des hausses de salaire, mais (dans les pays où ils possédaient également une solide autorité centrale) ils ont renoncé à des revendications salariales en échange d'une amélioration de la protection sociale et de la promesse de profiter d'une part de la croissance future.

Les pactes sociaux des années 1980 et 1990 ont en revanche constitué des réponses à une double crise : l'érosion de la compétitivité nationale et l'effort visant à réduire les déficits publics pour respecter les critères de convergence de l'Union économique et monétaire de l'UE (UEM).

En échange de leur consentement, les syndicats signataires réclamaient des programmes de création d'emplois (ou plus modestement des limitations des pertes d'emplois). Dans un contexte économique dégradé et de réduction des forces syndicales, l'échange avec les responsables politiques s'est transformé en un processus de « corporatisme concurrentiel » (Rhodes 2001), les syndicats cherchant les résultats « les moins mauvais » plutôt que des gains positifs. Même sur ce programme défensif, leur pouvoir de négociation était limité, sauf dans les cas où les gouvernements eux-mêmes étaient faibles. Plus encore qu'au niveau des entreprises, la « négociation avec concession » au niveau de l'État a créé des tensions et des dilemmes au sein des syndicats.

Tant la négociation collective conventionnelle que la concertation sociale ont traversé une période particulièrement rude après que la crise économique et financière eut frappé l'Europe en 2008. Les difficultés économiques et politiques peuvent rendre les accords bipartites (syndicat/employeur) et tripartites (impliquant également l'État) plus difficiles à atteindre tout en rendant peut-être plus indispensables. Alors que, dans de nombreux pays, les mécanismes traditionnels du dialogue au sommet ont amorti l'impact de la crise sur le marché du travail, là où les gouvernements ont poursuivi ensuite des programmes d'austérité sévères, les syndicats n'ont généralement pas eu d'autre option que de résister, ce qui a souvent conduit au démantèlement des relations tripartites.

Dans les PECO, les résultats obtenus par le dialogue social sont nettement moins impressionnants qu'en Occident, mais même là, son rôle ne devrait pas être complètement ignoré. Les négociations tripartites dans les PECO nouvellement démocratisés ont garanti la paix sociale en impliquant des représentants des syndicats et des entreprises dans les discussions politiques. Cela a permis d'établir un « nouvel ordre capitaliste avec un minimum d'agitation sociale » (Iankova et Turner 2004 : 85). Au cours des premières années de transition, les syndicats sont parvenus à attirer l'attention du gouvernement sur d'importantes questions sociales. En Pologne, par exemple, les négociations qui ont suivi la vague de grèves de 1992 ont conduit au pacte sur l'entreprise d'État en transformation qui a traité les aspects sociaux du processus de privatisation. En 1991, les partenaires sociaux bulgares et l'État ont signé l'accord politique pour la transition pacifique vers la démocratie ; ils ont en outre participé à la rédaction des lois sur la négociation collective et le règlement des litiges. Au cours de la deuxième décennie qui a suivi la transition, les négociations tripartites ont rarement débouché sur des pactes sociaux officiels. Comme l'affirment Gardawski et Meardi (2010), même ces échecs des tentatives d'« établissement de pacte » constituent cependant, pour les partenaires sociaux, l'occasion d'échanger des points de vue et de promouvoir l'apprentissage social.

La récente crise a induit une augmentation de l'activité tripartite. En Slovaquie, le gouvernement a mis sur pied un groupe spécial de négociation, le conseil de crise économique, afin de discuter des futures orientations politiques, tandis qu'en Slovénie, des mesures d'austérité dans le secteur public ont été débattues avec les partenaires sociaux au sein du Conseil économique et

social et ont été annoncées sous la forme d'accords tripartites. En Pologne et en Bulgarie, les syndicats et les associations d'employeurs ont initié des négociations bipartites, puis présenté une liste conjointe de propositions politiques. Cette incidence croissante des négociations tripartites a conduit certains observateurs à proclamer « le renouveau du dialogue social » dans la région (Czarzasty 2009) : dans la majorité des PECO, c'était en effet la première fois que les gouvernements et les partenaires sociaux discutaient en profondeur de questions non associées à la transition systémique (Hyman 2010). Malgré un début prometteur, les gouvernements ont souvent ignoré les compromis tripartites durement arrachés. Dans les États baltes, des accords précoces sur une approche progressive des réductions salariales ont laissé place à une vague d'austérité systématique (Gonser 2010). En Pologne et en Bulgarie, les gouvernements ont failli à leurs promesses initiales et n'ont que partiellement tenu compte des propositions des partenaires sociaux. Au vu de cette mise en œuvre sélective, il semble qu'en étendant temporairement la portée des négociations tripartites, les gouvernements des PECO aient uniquement cherché à démontrer leur réactivité aux initiatives de la société. Le « corporatisme de relations publiques » qui en a résulté les a aidés à générer un soutien social dans les moments difficiles, mais n'est pas parvenu à améliorer la qualité du dialogue social.

De plus en plus conscients des pièges de l'implication politique directe et de l'efficacité limitée des négociations tripartites, les syndicats des PECO ont récemment tenté d'améliorer leur visibilité dans l'espace public via de nouveaux canaux. Les stratégies les plus largement utilisées à cet égard ont été des campagnes publiques sur des enjeux sociaux essentiels. En Pologne, les campagnes pour la hausse du salaire minimum et des protestations publiques contre certaines formes atypiques d'emploi ont rassemblé les trois confédérations syndicales, indépendamment de leurs allégeances politiques traditionnelles. Les syndicats ont également tenté de se mobiliser autour des intérêts sociétaux plus larges. En avril 2012, par exemple, les syndicats tchèques ont organisé la plus grande manifestation depuis 1989, regroupant environ 100 000 personnes contre le programme d'austérité. L'un dans l'autre, il semble que les organisations de travailleurs cherchent de plus en plus à se distancer des partis politiques et préfèrent démontrer leur volonté de défendre les intérêts économiques des travailleurs. En Hongrie, les syndicats des pompiers et des forces de l'ordre ont tenté une autre stratégie : désabusés par l'establishment politique, ils ont lancé une plate-forme d'échanges visant à stimuler les débats politiques et économiques (Neumann 2012).

## **La recherche d'alliances et de nouveaux modes de mobilisation**

L'affaiblissement de l'influence des syndicats sur leurs partis « frères » traditionnels peut être interprété comme s'inscrivant dans un déclin plus général de leur propre représentativité et capacité de mobilisation. Les syndicats ont perdu de leur pouvoir, tant au niveau structurel qu'organisationnel (pouvoir économique et cohésion des membres), tandis que l'efficacité réduite



des canaux politiques établis de longue date peut être considérée comme un indice de l'érosion de leur pouvoir institutionnel. Dans de nombreux pays, ceci a incité à la recherche d'alliances et la constitution de coalitions.

Ces nouvelles coalitions peuvent faciliter l'accès à de nouveaux membres : ceci est particulièrement important pour les efforts de recrutement de groupes de travailleurs pas ou peu organisés. Les coalitions peuvent également constituer une source de légitimation pour les campagnes syndicales : travailler avec des organisations communautaires ou religieuses peut aider les syndicats à recruter des membres de minorités ethniques et une campagne commune avec les ONG est susceptible de renforcer les prétentions syndicales à représenter l'intérêt public général. Enfin, les alliances peuvent renforcer la capacité de mobilisation syndicale, en particulier lorsque le travail est mené avec des ONG qui possèdent une base d'activistes enthousiastes.

Les relations avec les organisations extérieures impliquent souvent des tensions. Les responsables syndicaux soulignent souvent que leurs organisations représentent un nombre substantiel d'affiliés qui paient une cotisation et ont des procédures de démocratie interne bien définies, à la différence de nombreuses autres « organisations de la société civile ». À l'inverse, certaines ONG considèrent les syndicats comme faisant partie de l'*establishment* et critiquent leur réticence à s'engager dans une action radicale qui pourrait menacer leur statut institutionnel. Il existe assurément certains éléments pour appuyer ce dernier point de vue. En particulier, la plupart des syndicats hésitent fortement à s'associer à des groupes engagés dans une action directe illégale (même non violente), en partie en raison du fait qu'ils pourraient s'exposer à des sanctions mettant leurs ressources en péril, mais plus fondamentalement, parce que leur identité est souvent centrée sur leur rôle de « partenaires sociaux ». Des frictions peuvent également découler de conflits de compétences : à titre d'exemple, qui des syndicats ou des groupes de femmes dispose-t-il du droit fondamental de représenter les intérêts spécifiques des travailleuses ?

Il existe une longue histoire de recherche d'alliance entre syndicats et organisations de consommateurs afin d'organiser des boycotts d'employeurs avec lesquels les syndicats sont en conflit (la campagne *ver.di* contre Lidl, par exemple) ; une telle collaboration est devenue un élément vital dans la défense des services publics face à la privatisation et aux coupes budgétaires. Au Royaume-Uni, le TUC, ainsi que bon nombre de ses affiliés du secteur public, ont financé en 2010 une campagne sur Internet, appelée False Economy, qui réunissait autour de la défense des services publics des syndicats, des groupes nationaux et locaux et des activistes sur les médias sociaux. De même, en France, la CGT a aidé au lancement de la Convergence nationale des collectifs de défense et de développement des services publics qui coordonne une série de campagnes pour la sauvegarde des services publics.

Un autre point d'attention concerne les questions d'égalité et d'identité qui sont devenues une partie du programme syndical dans la plupart des pays. En général, les syndicats se sont montrés relativement lents à embrasser les

droits des femmes, des migrants et des minorités ethniques, des travailleurs handicapés et de la communauté LGBT ; dans tous ces cas, des groupes de défense et des organisations préexistaient avant l'engagement des syndicats sur ces terrains. De plus, dans de nombreux cas, ceux qui font campagne au sein des syndicats pour la défense des droits de ces groupes sont également actifs au sein de collectifs extérieurs et établissent dès lors un pont avec les différentes composantes des alliances émergentes. En particulier dans le cas de la représentation des intérêts de travailleurs appartenant à des minorités ethniques, la collaboration avec d'autres groupes luttant contre la discrimination peut conduire directement à des campagnes antiracistes et antifascistes plus vastes. À titre d'exemple, le TUC britannique et plusieurs de ses affiliés sont engagés depuis les années 1990 auprès de groupes antiracistes et communautaires afin de lutter contre l'extrémisme d'extrême droite et la xénophobie via, par exemple, l'organisation de « Respect », un festival musical qui se tient tous les ans.

La nécessité de collaborer avec des ONG centrées sur une thématique précise est plus évidente dans le cas de combats concernant des enjeux plus larges ou plus directement politiques. La question environnementale en constitue un exemple, et plus spécifiquement les propositions en matière de développement durable dans des secteurs où les syndicats sont fortement organisés. L'Allemagne est pionnière à cet égard. D'une part, les groupements environnementaux et les ONG exercent une pression à la fois à l'intérieur et à l'extérieur des syndicats afin de faire évoluer leur politique ; d'autre part, une fois que les syndicats ont accepté de s'engager en faveur du développement durable, ils collaborent souvent avec des ONG spécialisées afin de formuler des stratégies concrètes. À titre d'exemple, les syndicats britanniques ont travaillé avec des ONG telles que Les Amis de la Terre et Greenpeace au développement de projets concernant des « lieux de travail écologiques ». En Italie, le FIOM-CGIL a coopéré avec des mouvements sociaux plus radicaux sur les questions environnementales.

Enfin, un thème important pour les alliances est l'engagement syndical sur les questions de solidarité internationale (notamment le commerce éthique), la résistance aux attaques néolibérales aux niveaux européen et planétaire et les luttes anti-guerres. Dans de nombreux pays, les syndicats du secteur public ont été particulièrement impliqués du fait de la menace provenant des politiques de libéralisation des services publics, et en particulier de la directive sur la libéralisation des services en 2004-2006 (voir également chapitre 6).

## 6. La dimension internationale

Les syndicats sont, par essence, des organisations nationales, qui se sont regroupées au XX<sup>e</sup> siècle pour servir d'interlocuteurs aux employeurs et aux gouvernements du pays ; ils agissent néanmoins au sein d'une économie de plus en plus intégrée au niveau international et, en Europe, à l'intérieur d'un régime politique (l'UE) de plus en plus influent sur les marchés nationaux du travail. Voilà pourquoi l'un des thèmes abordés dans le cadre du débat sur la « revitalisation » concerne la nécessité de renforcer les liens syndicaux internationaux.

Dans le présent chapitre, nous nous concentrerons sur le niveau européen, point d'attention grandissant pour la majorité des syndicats, avec une brève référence à leurs implications mondiales. Nous aborderons le cadre institutionnel de l'UE, l'impact de ses politiques sur les syndicats nationaux, ainsi que le rôle de la Confédération européenne des syndicats (CES) et des fédérations syndicales européennes (FSE) qui y sont liées, autrefois connues sous l'appellation « Fédérations syndicales sectorielles européennes ». Nous envisagerons également d'autres initiatives, notamment le développement des comités d'entreprise européens (CEE) et la négociation d'accords d'entreprise transnationaux. Nous traiterons des tensions possibles (en période de pénurie de ressources) entre les activités nationales, européennes et mondiales, et du degré d'interaction réelle entre les engagements internationaux et l'action au quotidien à l'échelle nationale. La conclusion du présent chapitre sera centrée sur le thème des ressources de pouvoir.

### L'action syndicale sur le plan international

Les organisations syndicales internationales ont émergé à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, quasiment au même moment que les principales confédérations nationales proprement dites. Les toutes premières organisations syndicales internationales étaient d'ordre sectoriel et sont ensuite devenues les fédérations syndicales internationales actuelles (les FSI). Le premier organisme intersectoriel fut fondé en 1901 ; il devint la Fédération syndicale internationale (la FSI) en 1913, mais se scinda sur le plan idéologique, donnant ainsi naissance à la Confédération internationale des syndicats chrétiens (CISC) en 1920 et à la *Red International of Labour Unions* (RILU) en 1921.

En 1945, une nouvelle organisation mondiale vit le jour : la Fédération syndicale mondiale (FSM) au sein de laquelle n'ont toutefois jamais été inclus les syndicats chrétiens. En 1949, la majorité des affiliés non communistes s'en détachèrent pour constituer la Confédération internationale des syndicats libres (CISL). En 1968, la CISC se « déconfessionnalisa » pour devenir la Confédération mondiale du travail (CMT) (Pasture 1994). Essentiellement composée de centrales nationales de pays communistes et/ou en voie de développement, la FSM vit rapidement le nombre de ses membres diminuer avec la montée de l'« Eurocommunisme » puis la chute du Mur de Berlin en 1989. À partir de 1974, la majorité des affiliés européens de la CISL et de la CMT intégrèrent la CES nouvellement créée, officiellement autonome des deux confédérations internationales. S'ensuivit, en 2006, la création d'une organisation unitaire au niveau mondial : la Confédération syndicale internationale (CSI), regroupant les affiliés de la CISL et ceux de la CMT avec plusieurs organisations indépendantes, dont certaines avaient appartenu à la FSM auparavant.

Les syndicats européens ont joué un rôle majeur dans la construction des organisations syndicales internationales, ces dernières ne comptant quasiment que des membres européens à leurs débuts (Gumbrell-McCormick 2008). Les syndicats européens prédominaient aussi bien au sein de la CISL qu'au sein de la CMT, et furent particulièrement influents dans la formation de la CSI. Mais de quelle façon les syndicats nationaux de nos groupes d'États s'engagent-ils sur le plan international ? Le degré d'implication varie considérablement. De plus, la majorité des confédérations nationales nouent aussi des liens bilatéraux avec d'autres syndicats des pays industrialisés ; certaines entretiennent également la solidarité bilatérale ou des relations d'entraide avec les syndicats des pays en voie de développement du monde post-soviétique et des PECO. Le degré d'intérêt et d'implication des membres dans l'action internationale varie lui aussi ; l'action syndicale internationale reste néanmoins la préoccupation d'une infime minorité dans la plupart des pays.

La dimension internationale confronte les syndicats à certaines difficultés. Au bout du compte, la capacité syndicale nationale dépend de trois facteurs : la volonté d'action des membres, la cohésion interne de l'organisation et la réactivité de celle-ci face aux préoccupations des membres. Il ne peut en aller de même sur le plan international, qui implique des *organisations d'organisations*. Pendant la Guerre froide, les rivalités nationales se sont avérées être un obstacle majeur à l'action internationale, en particulier entre les syndicats affiliés à la FSM et ceux affiliés à la CISL et à la CMT, ainsi qu'entre ces deux derniers groupes. Ces rivalités n'ont pas totalement disparu, même en Europe, et l'on assiste souvent à des divergences d'opinions entre les confédérations syndicales d'Europe du Nord et celles d'Europe du Sud au sein de la CES. Le rôle des affiliés européens reste pourtant prépondérant au sein de la CSI et des FSI. Et, en Europe même, certaines centrales et quelques syndicats nationaux individuels détiennent une influence considérable.

## Les approches nationales de l'internationalisme

Les syndicats nordiques sont depuis longtemps plus importants sur le plan international que leurs poids relatifs. Leur engagement dans le travail international se démarque par une implication dans la CSI et son prédécesseur, et surtout par la solidarité financière internationale avec les syndicats des pays en voie de développement. Les dirigeants syndicaux exercent des fonctions de hauts responsables de la CISL/CSI et des FSI, et plus récemment de la CES et des FSE. Les syndicats nordiques sont également connus pour l'implication relativement forte de leurs membres dans les affaires internationales et européennes ; ceci malgré une augmentation de l'attention accordée aux affaires européennes ces dernières années, qui vient peut-être éclipser l'implication mondiale. La région nordique constitue une autre zone importante d'action internationale pour les syndicats de ces pays, par le biais de la Confédération des syndicats nordiques (*Nordens Fackliga Samorganisation*, NFS), de même que la région, plus vaste, de la Baltique, par le biais du réseau de syndicats de la mer baltique (*Baltic Sea Trade Union Network*, BASTUN).

La force et la légitimité des grandes confédérations des pays nordiques contribuent à l'efficacité de l'articulation des intérêts entre les différents niveaux (local, sectoriel, national et international). Dans ces pays, la politique et l'action internationale sont coordonnées entre les niveaux confédéral et sectoriel. L'intérêt pour les questions internationales n'est pas pour autant partagé par l'ensemble des travailleurs. Au Danemark, une enquête, sponsorisée par les syndicats et menée par Gallup auprès de plus de 2 000 représentants d'employés, a montré un manque de connaissance de base des questions européennes et internationales (*Danish Labour News* 2011). De manière inattendue, les travailleurs manuels étaient mieux informés que les cols blancs.

Les syndicats d'Europe centrale partagent tous un long passé d'engagement international, bien que les modèles varient considérablement d'un pays à l'autre. Les premières organisations syndicales internationales ont vu le jour il y a plus d'un siècle en grande partie grâce aux syndicats allemands. L'histoire a, bien entendu, créé quelques susceptibilités quant au rôle de l'Allemagne dans le syndicalisme international moderne : un responsable nous explique que les syndicats étrangers attendent une prise d'initiatives de la part des Allemands, mais risquent le cas échéant de critiquer la domination allemande. À l'époque président de la DGB (Confédération allemande des syndicats), Michael Sommer fut le premier président de la CSI : il y joua un rôle considérable et souvent conservateur. Tandis que la majeure partie de son travail international est centrée sur les questions européennes, *IG Metall* s'est fortement impliqué dans des dossiers internationaux tels que la lutte contre l'apartheid ; apportant un soutien décisif aux syndicats noirs sud-africains qui s'organisaient chez Volkswagen (Gumbrell-McCormick 2000 : 408). Il convient de noter que tant *IG Metall* que *ver.di* ont des tailles nettement plus importantes que la majorité des confédérations nationales, ce qui leur permet de développer des politiques internationales indépendantes : ils peuvent dès

lors mener leurs propres politiques internationales, qui ne correspondent pas systématiquement à celles de la DGB.

La Fondation Friedrich Ebert (FES) constitue un important canal de l'influence allemande à l'échelle mondiale. Elle est associée au SPD (parti social-démocrate d'Allemagne) qui, comme tous les principaux partis politiques, reçoit des fonds publics proportionnellement à sa représentation parlementaire. Nombre de ses responsables ont noué des liens étroits avec des syndicats. Ses activités comprennent des programmes de formation en Amérique latine, en Afrique, en Asie et dans les PECO. Son influence et sa portée mondiale outrepassent celles de n'importe quel syndicat européen. La FES serait à l'origine de la plupart des séminaires et conférences organisées en Amérique latine en vue de la création de la CSI, contribuant ainsi à réconcilier les points de vue des organisations régionales de la CISL et de la CMT (Collombat 2011).

L'Europe et les PECO voisins sont au cœur des préoccupations de l'ÖGB. La Confédération autrichienne œuvre également sur d'autres questions internationales, généralement de manière multilatérale par le biais du Fonds de solidarité international de la CSI (Prausmüller et Sauer 2007). Dans ce contexte, elle consacre une grande part de son attention au travail des enfants, ce qui implique la collaboration avec des syndicats africains et asiatiques. Certains affiliés s'engagent aussi dans les activités internationales : le GPA (syndicat des employés du secteur privé) travaille en étroite collaboration avec UNI Global et UNI-Europe, et consacre des formations aux questions internationales.

À l'instar de leurs homologues nordiques, les syndicats néerlandais et belges ont, par le passé, joué un rôle primordial dans les activités internationales. La FNV (comme la CNV, dans une moindre mesure) est un très important bailleur de fonds de l'aide internationale aux pays en voie de développement, souvent cofinancé par l'État. Les syndicats belges mènent également des projets de solidarité internationale, en particulier en Afrique (qui s'expliquent en partie par le passé colonial du pays). Les syndicalistes allemands et belges ont longtemps occupé des postes de responsables et de cadres à l'échelle internationale, fournissant quatre des sept secrétaires généraux de la CISL et occupant les postes clés au sein de la CMT. Les syndicats belges, en particulier la CSC/ACV, ont joué un rôle déterminant dans les négociations entre la CMT et la CISL, et ont contribué à la constitution de la CSI.

Aux Pays-Bas, les affaires internationales et européennes relèvent de la responsabilité des hauts dirigeants de la FNV et de la CNV. Ces dernières années, la FNV consacre de plus en plus d'attention aux affaires européennes, qui sont désormais traitées à part, de façon de plus en plus « généralisée » par le biais de syndicats sectoriels. Certains syndicats œuvrent individuellement à l'international, notamment *Bondgenoten* et *Abvakabo*. Un organe séparé, dénommé *FNV Mondiaal*, a été établi pour canaliser les fonds d'État et autres financements externes à destination de projets internationaux, dont le nombre est estimé entre 100 et 200 chaque année. Beaucoup de ces syndicats traitent du travail des enfants et du travail clandestin, deux priorités très importantes

pour la confédération, à côté de la Responsabilité sociale des entreprises (RSE). La FNV collabore étroitement avec plusieurs ONG, et s'associe depuis longtemps à la Campagne Vêtements propres. De même que ses affiliés, elle a souvent cherché à impliquer ses membres dans les questions internationales. Reste à voir dans quelle mesure l'action internationale continuera à constituer une priorité pour la « nouvelle » FNV. La confédération a en effet accordé peu d'attention aux affaires internationales dans ses propositions et rapports divers, hormis la proposition que le travail international soit mené « en interne » de la confédération, et non par les syndicats sectoriels. La CNV dispose, quant à elle, de moins de ressources et consacre bien moins d'attention à l'action européenne. Elle poursuit sa collaboration étroite avec le syndicat belge CSC/ACV dans des projets de solidarité internationaux aux côtés des ex-affiliés de la CMT dans les pays en voie de développement.

En tant que principale fondatrice de la CMT, la CSC/ACV a joué un rôle capital dans le processus à l'origine de la création de la CISL, persuadant d'autres affiliés (dont la CNV) de mettre fin à leur organe mondial séparé (Gumbrell-McCormick 2013). La forte attention que la confédération porte aux affaires internationales, sur la base de sa conception d'inspiration chrétienne de la solidarité, se reflète dans l'intérêt qu'elle voue au sort des travailleurs les plus démunis, tels que les enfants, les travailleurs clandestins et les employés domestiques. Elle s'implique relativement moins dans des formes de solidarité comme les Accords-cadres internationaux (ACI), malgré son engagement sur le terrain de la RSE et les relations très étroites qu'elle a entretenues avec les ONG par le passé. La FGTB/ABVV se concentre bien davantage sur l'Europe, mais possède un service consacré aux affaires internationales, relevant de la responsabilité du président, lui-même membre des exécutifs de la CSI et de la CES. La fédération compte de multiples projets internationaux, généralement cofinancés par l'État. Elle cherche de plus en plus à intégrer le travail international à celui d'autres services, mais la majorité de ses membres s'impliquent peu dans les questions internationales, contrairement aux questions européennes.

Comme nous l'avons vu, les syndicats des pays du Sud sont fortement divisés sur le plan idéologique : alors que les trois confédérations principales d'Italie ont tendance à coopérer sur des questions européennes et internationales, on ne peut en dire autant de la France. Cet état de fait a un effet assez paradoxal : le clivage et l'animosité entre les confédérations françaises ont affaibli leur présence et leur efficacité dans le travail international, mais cette concurrence les a aussi toutes encouragées à s'impliquer sur le plan international. Pendant des décennies, FO s'est vivement opposée à la participation de la CGT et, dans une moindre mesure, de la CFDT, à la CISL et à la CES ; néanmoins, ces confédérations ont toutes trois été libres de poursuivre des relations européennes et internationales en dehors des organismes officiels, par le biais de projets de développement et de contacts bilatéraux avec des syndicats étrangers. La fin de la Guerre froide a fini par dégeler l'attitude de FO quant à l'admission de la CGT à la CES, qui se concrétisa en 1999 ; la CGT figurait parmi les membres fondateurs de la CSI en 2006. La CGT s'est imposée à la direction des syndicats « de gauche » aussi bien au sein de la CES qu'au

sein de la CSI. Elle coopère depuis longtemps avec des ONG dans le cadre de son travail international et participe, aux côtés d'une gamme d'organisations de la société civile, à un forum national sur la RSE, avec la CFDT. Cette dernière joue depuis beaucoup plus longtemps un rôle important dans les affaires européennes, par le biais de la CES et des FSE. Elle s'est également fortement impliquée dans la RSE et les accords d'entreprise transnationaux. Ces deux confédérations mènent des actions de solidarité dans les pays en voie de développement, en particulier dans les anciennes colonies françaises d'Afrique ainsi qu'en Asie et en Amérique latine.

La CGIL, la CISL et l'UIL ont longtemps collaboré sur la scène internationale, par exemple en se mettant d'accord sur des positions communes et des listes de candidats à certaines fonctions : Bruno Storti, alors président de la CISL et ex-président de la Confédération internationale des syndicats libres, fut un ardent défenseur de l'admission de la CGIL à la CES en 1974 (changement contesté par FO) (Gumbrell-McCormick 2000 : 356-7). Cela ne signifie pas pour autant qu'ils partagent toujours les mêmes opinions. Comme la CGT en France, la CGIL adopte un point de vue plus radical au sein de la CES et de la CSI ; elle a poussé au renforcement d'une position commune sur la mondialisation au sein de ces deux organisations. Les deux principales confédérations espagnoles ont également développé une politique internationale commune, appliquant par exemple un principe d'alternance à leur représentation à des postes clés dans des organisations syndicales internationales.

Des deux pays anglophones, le Royaume-Uni est actif depuis longtemps à l'international et a joué un rôle majeur dans la création de la FSM et de la CISL. Ces dernières années, les questions à propos de l'UE occupent une place de plus en plus centrale. Dans le cadre de la « relance » du TUC, le service international a été renommé *European Union and International Relations Department* (Service des relations internationales et de l'Union européenne), signe s'il en est de la relative priorité de ces deux aspects.

Généralement considéré comme un agent de la politique étrangère du gouvernement britannique, le TUC a, pendant une certaine période, perdu de son influence au sein du syndicalisme international. Plus récemment, il a regagné un rôle important au sein de la CSI, des FSE, et de la CES. En effet, malgré un principe traditionnel interdisant l'accès des syndicalistes issus des affiliés majoritaires à de hauts postes des organisations syndicales internationales et européennes, des syndicalistes britanniques ont occupé des fonctions d'importance. C'est notamment le cas de John Monks, secrétaire général de la CES entre 2003 et 2011, et de Guy Ryder, à la CISL/CSI entre 2002 et 2010. Comme l'a déclaré de manière ironique le secrétaire général du TUC en fonction à l'époque du congrès fondateur de la CSI : « S'il est bien un secteur dans lequel la Grande-Bretagne excelle, c'est celui de l'exportation de syndicalistes ».

Les syndicats des PECO ont été particulièrement encouragés à « se diriger vers l'international ». Comme nous l'avons vu dans l'introduction, depuis le début du processus de transition, leurs pays ont suivi un modèle de



croissance tirée par les exportations et marqué par un haut degré d'ouverture au commerce extérieur et aux investissements directs étrangers. Le rôle des acteurs étrangers, en particulier de l'UE et des grandes multinationales, dans la formation de structures socio-économiques régionales valut à ces pays d'être qualifiés d'exemples de « capitalismes transnationaux » par Bohle et Greskovits (2007). Le haut degré d'internationalisation qui suivit entraîna la prise de décisions déterminantes pour les travailleurs des PECO, soit au niveau de l'UE soit auprès d'entreprises situées à l'étranger. Pour avoir un poids dans les futures décisions politiques ou obtenir des informations sur les projets de leurs entreprises, les syndicats n'avaient d'autre option que de s'engager dans des activités et organisations internationales.

Par ailleurs, l'établissement et l'entretien de liens de coopération ne furent pas une mince affaire pour les syndicats lors de l'élargissement de l'UE. Un premier défi consista à maintenir la solidarité internationale en des temps de concurrence entre sites de différents pays pour attirer les investisseurs. Ces tensions ont pu être attisées en cas de délocalisations. Deuxièmement, comme nous l'évoquerons ci-dessous, à l'aube de l'élargissement de l'UE à l'Est, les syndicats d'Europe occidentale se sont de plus en plus intéressés à l'impact potentiel sur les salaires et les conditions de travail de l'immigration et du détachement de travailleurs provenant de nouveaux États membres de l'UE. Ces craintes ont parfois mené à des accusations de dumping social et à des mesures considérées comme une forme de protectionnisme par les syndicats d'Europe de l'Est. Troisièmement, la faiblesse des syndicats dans la majorité des PECO a souvent empêché ces derniers de s'investir dans des projets transfrontaliers, ou a considérablement limité leur participation active à des initiatives communes. Le manque de compétences linguistiques de la part de responsables syndicaux, de même que les différences d'interprétations des notions de coopération et de solidarité se sont avérées constituer des obstacles supplémentaires à l'entretien de bonnes relations entre les syndicats de l'Est et de l'Ouest (Klemm *et al.* 2011 ; Kotthoff 2005).

Pourtant, en dépit de ces obstacles, les syndicats des nouveaux et anciens États membres ont établi des liens transfrontaliers qui ne se limitèrent pas à des déclarations de soutien symboliques. Des initiatives communes sont nées à tous les niveaux d'activité syndicale, induisant un échange d'informations, des négociations conjointes avec des directeurs d'entreprise, et une action collective transfrontalière.

La période communiste vit déjà naître les premiers contacts entre la CISL, la CMT et la CES d'une part, et les organisations de travailleurs des PECO d'autre part. Les relations avec les syndicats de type « courroie de transmission » étaient conflictuelles, mais *Solidarność* a réussi à obtenir une position privilégiée. En 1986, ce syndicat a pu s'affilier aux deux organisations internationales : un statut quasiment sans précédent (Gumbrell-McCormick 2000). Tout au long des années 1980, *Solidarność* a également réussi à nouer des liens étroits avec des organisations de travailleurs d'Europe occidentale. Ces dernières menèrent des grèves de solidarité suite aux actions de protestation des travailleurs polonais en 1980 et à l'entrée en vigueur de

la loi martiale en 1981. Dès le milieu des années 1980, *Solidarność* sollicite l'adhésion à la CES, mais à ce moment-là, la confédération n'acceptait pas d'affiliés extérieurs à l'Europe occidentale. Cependant, à la suite de la chute du Mur de Berlin, la CES s'ouvrit progressivement aux syndicats des PECO, dans un premier temps dans le cadre du « Forum syndical européen », créé en 1991 en vue de regrouper les syndicats de l'Est et de l'Ouest. À l'origine, on ne savait pas exactement si la CES s'associerait uniquement avec les organisations nouvellement établies, ou aussi avec les « anciennes » organisations réformées. C'est finalement la seconde approche, universelle, qui prévalut, l'organisation acceptant depuis 1996 les syndicats des PECO en tant qu'affiliés (Degryse et Tilly 2013). Les syndicats des PECO iront jusqu'à considérer la CES et les FSE comme les principaux représentants de leurs intérêts au niveau européen, bien que leurs ressources humaines et financières limitées ne leur permettent pas de participer activement au fonctionnement de toutes leurs commissions. Ils soutiennent également des campagnes et participent à des actions de protestation organisées par la confédération dans toute l'Europe. Les responsables syndicaux des PECO ont été intégrés aux structures organisationnelles de la CES : Józef Niemiec, du syndicat polonais *Solidarność*, est par exemple devenu secrétaire confédéral à la CES en 2003 et secrétaire général adjoint en 2011.

Au niveau sectoriel, les syndicats des PECO ont souvent participé à des activités de formation organisées par leurs homologues d'Europe occidentale. Dans ce contexte, les syndicats nordiques et allemands furent particulièrement actifs, aidant leurs collègues des PECO au recrutement et à la consultance en matière de techniques de négociation collective. Parmi les initiatives de ce genre les plus récentes, on distingue l'établissement de la *Baltic Organising Academy* (BOA), sous la direction conjointe des syndicats scandinaves et baltes. Elle est à l'origine de campagnes de recrutement dans les secteurs du transport, de l'industrie et de la construction dans les États baltes. Les liens avec les syndicats étrangers et les structures syndicales paneuropéennes finirent par offrir l'occasion aux syndicats des PECO d'enrichir leur répertoire stratégique et de renforcer leur pouvoir. En participant à des campagnes au niveau européen et à des actions de mobilisation, les syndicats des PECO se sont familiarisés avec de nouvelles formes de protestation et y ont puisé des arguments pour les débats nationaux sur les salaires minimums, le travail précaire, les droits sociaux et l'emploi.

Si les pays que nous avons étudiés présentent de nombreuses différences en termes d'attention accordée à l'action internationale, nous pouvons néanmoins tirer quelques conclusions préliminaires. Premièrement : malgré les déclarations sur la nécessité d'une action internationale, les syndicats d'Europe restent principalement axés sur leurs propres questions nationales, et le peu d'attention qu'ils accordent aux questions internationales se concentre de plus en plus sur l'Europe, comme nous l'abordons plus loin. Deuxièmement : les questions internationales restent, à quelques exceptions près, éloignées du membre lambda. La nécessité d'élargir les connaissances sur les enjeux internationaux et de se coordonner, au moins entre les centrales nationales européennes, constitue une revendication commune. « Nous n'en savons pas assez sur les

réussites des autres pays », a affirmé un représentant français. De toute évidence, les syndicats doivent se pencher bien davantage sur cette forme élémentaire d'action internationale : la communication et l'information. Troisièmement : une grande partie du travail international est bilatérale, concentrée sur des formes diverses de « charité », et non sur des formes de solidarité plus pratiques et égalitaires. De plus, dans nombre de pays, une grande partie de ce travail est, au moins partiellement, financée par les gouvernements nationaux et par l'UE. Enfin, comme nous le verrons plus loin, les syndicats adoptent des approches très différentes sur les questions mondiales et européennes. S'il est tout à fait possible d'intégrer fonctionnellement des questions européennes au travail syndical national, et si de nombreux responsables nationaux (et parfois locaux ou régionaux) connaissent bien les enjeux européens, des enjeux strictement internationaux, tels que les négociations avec la CSI ou l'OIT, exigent généralement des connaissances d'expert.

## **La dimension européenne**

L'internationalisme syndical a été essentiellement européen par le passé : toutes les organisations officielles du syndicalisme mondial se sont situées en Europe, ont été dirigées par des Européens et ont été en grande partie financées par des affiliés européens. Si l'idée d'un « club européen puissant » dominant le mouvement (Gumbrell-McCormick 2000 : 336) a été à l'origine de tensions au sein du syndicalisme international, un problème inverse s'est posé dès la création, en 1957, de la Communauté économique européenne (CEE). Ce qui était à l'origine un marché commun entre six pays occidentaux compte aujourd'hui 28 États membres, englobant quasiment l'intégralité de l'Europe occidentale et la majorité des PECO. Trois autres pays (l'Islande, le Liechtenstein et la Norvège) font partie de l'Espace économique européen (EEE) et sont soumis aux règles du marché intérieur. L'intégration économique européenne a progressivement déterminé les paramètres de l'action syndicale, encourageant « une extension à l'échelle européenne du rôle que les syndicats ont voulu jouer dans la planification nationale » (Cox 1971 : 562). Comme nous l'a affirmé un responsable syndical des affaires internationales, une question abordée aujourd'hui à Bruxelles peut déboucher sur une forme de législation nationale dans les trois ans ; l'implication est donc essentielle. Voilà pourquoi, en Europe, les syndicats interprètent désormais souvent le terme « international » comme un synonyme parfait d'« européen ».

La création de la Confédération européenne des syndicats en 1973, en tant qu'organisme autonome par rapport aux structures syndicales mondiales existantes, fut largement considérée comme le signal d'un glissement d'intérêts et de moyens. Fondée par 17 affiliés dans 15 pays, elle compte désormais 85 organisations membres présentes dans 36 pays. La création d'un programme commun uniforme présentant une variété grandissante d'intérêts, d'expériences et de traditions est un travail de titan. Simultanément, les défis auxquels les syndicats sont confrontés se sont radicalement accrus. Néanmoins, en période de difficultés financières pour les syndicats, les financements provenant des organisations membres n'ont pas suivi l'évolution

réelle du nombre de membres, notamment parce que, proportionnellement, les syndicats des PECO payent seulement un quart des cotisations syndicales des membres de l'Europe occidentale. Pour la majeure partie de son œuvre, la CES dépend de subventions de la Commission européenne. Les FSE reçoivent également un soutien considérable de la Commission.

D'après Gläser (2009), la CES serait confrontée à deux dilemmes qui constituent une source inévitable de faiblesse : le premier oppose représentativité large et homogénéité (Braud 2000) ; le second, indépendance politique et dépendance financière aux institutions européennes. Une situation que Martin et Ross (2001) résument par l'expression : « le dilemme des ressources empruntées ». Les contradictions qui en découlent ont donné lieu à des débats intenses parmi les syndicats sur le plan national, parfois ouvertement, mais souvent de manière implicite.

## L'Union européenne : un espace politique complexe et contesté

La nature de l'intégration européenne constitue une question majeure pour les syndicats. À l'origine, les analystes pensaient en majorité que l'accroissement de l'importance de la dimension européenne entraînerait un ensemble toujours plus grand de règles européennes en matière d'emploi et de marché du travail. Or, par la suite, une vision plus sceptique s'est développée : l'intégration s'opérerait essentiellement par l'affaiblissement ou l'élimination des règles nationales qui entravent l'activité économique transnationale (« intégration négative » [Scharpf 1999]), sans y substituer nécessairement des règles supranationales. Un marché commun peut se comprendre essentiellement en termes de liberté *par rapport aux* réglementations qui inhibent les échanges transnationaux, alors que la création d'une communauté sociale dépend de *droits* qui sont enracinés dans de nouvelles institutions de réglementation. Par exemple, les « quatre libertés » de circulation (de marchandises, de services, de capitaux et de main-d'œuvre) occupent une place centrale dans le marché unique européen. La liberté de circulation est synonyme d'élimination des frontières nationales ; cependant, aux yeux des néolibéraux et des défenseurs de la flexibilité, la création d'une réglementation positive à l'échelle européenne ne constitue ni une nécessité ni un souhait.

Cette question est associée à celle de la relation entre l'intégration économique et sociale. La CEE fut établie par le traité de Rome de 1957, et l'intégration des marchés est apparue comme la panacée aux yeux de nombre d'analystes. La crainte que les entreprises issues de pays connaissant de moins bonnes conditions d'emploi ne tirent un avantage concurrentiel du marché commun (notion qualifiée plus tard de « dumping social ») poussa à l'inclusion dans le traité de Rome d'une clause permettant à la Commission de proposer des mesures visant l'harmonisation des conditions de travail et préconisant l'égalité salariale pour les femmes.

Dans les années 1970, au cours desquelles des gouvernements de centre-gauche furent au pouvoir dans de nombreux États membres, des efforts plus ambitieux

furent effectués afin d'adopter des directives assurant plus d'harmonisation des réglementations en matière d'emploi. L'accession au pouvoir de la droite et l'engouement grandissant pour la déréglementation des marchés du travail constituèrent cependant des obstacles. Une nouvelle phase débuta en 1985, avec la nomination de Jacques Delors à la présidence de la Commission : ce dernier contribua au projet de « marché unique », mais insista aussi sur la « dimension sociale » qu'une plus grande intégration devait revêtir. C'est ainsi que le « chapitre social » convenu à Maastricht en décembre 1991 élargit la compétence de l'UE en matière d'emploi, et étendit l'éventail des sujets sur lesquels des directives pouvaient être adoptées par vote à la majorité qualifiée.

Le « dialogue social » entre syndicats et employés de niveau européen constitua un élément clé de l'initiative Delors. Le choix d'interlocuteurs puissants des deux côtés permit à la Commission de renforcer sa propre autorité supranationale et d'augmenter sa marge de manœuvre dans les jeux politiques complexes qui président à la prise de décision au sein de l'UE. Le traité de Maastricht conféra aux « partenaires sociaux » de niveau européen le droit de négocier des accords pouvant être intégrés en tant que directives sur « décision du Conseil ». Après Maastricht, la législation en matière d'emploi connut un coup d'accélérateur considérable, mais le rythme ralentit à nouveau dès la fin des années 1990. Les gouvernements de droite dominaient désormais l'Europe occidentale, tandis que l'élargissement aux PECO créa un vaste bloc dépourvu des traditions de l'« Europe sociale » et voyant un intérêt concurrentiel à l'obstruction de toute nouvelle réglementation en matière d'emploi.

Ce déséquilibre se reflète au sein même des institutions de l'UE : élément le plus « populaire » (élu directement) de l'architecture décisionnelle, et défenseur le plus fiable de la dimension sociale de l'intégration européenne, le Parlement est aussi l'organe le plus limité dans ses pouvoirs. Dépendant elle-même du degré de capacité de réglementation de l'UE, la Commission constitue, au mieux, un allié ambigu : si la Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion peut se montrer favorable à nombre d'aspirations syndicales, son influence reste soumise à celle de bien d'autres institutions ayant pour mission essentielle le fonctionnement du marché. Ces dernières années, la Commission a été fortement dominée par des néolibéraux extrêmes. Composé des représentants de chaque gouvernement des États membres, le Conseil reflète la coloration politique dominante de l'Europe ; de plus, il comprend de multiples points de veto à l'encontre d'une dimension sociale étendue en raison de la portée limitée du vote à la majorité qualifiée (VMQ) sur les questions de relations industrielles. Enfin, constituée de juges issus de tous les États membres, la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) a, depuis l'élargissement de l'UE en 2004, accordé la primauté aux « libertés » de marché sur la protection sociale, comme nous l'abordons plus loin.

## Les syndicats et la « libre circulation »

Les traités de l'UE instaurent la « libre circulation » des marchandises, des capitaux, des services et des personnes, ainsi que la « liberté d'établissement »

d'activités économiques, sur l'ensemble de l'Espace économique européen. Alors que ces principes figuraient dans la version originale du traité de Rome, on a cru pendant quasiment un demi-siècle que les gouvernements pouvaient imposer des réglementations propres à l'échelle nationale sur l'exercice de ces libertés pour autant que celles-ci ne discriminent pas les citoyens d'autres États membres. Ainsi, les règles en matière d'emploi résultant d'une négociation collective pouvaient, par exemple, s'appliquer à des travailleurs d'un autre État membre exerçant leur droit à circuler librement. Ces interprétations soulevèrent deux points de contestation majeurs. Le premier concerna les implications pour le marché du travail de l'élargissement de l'UE vers l'Est en 2004. S'il y a toujours eu des disparités transnationales en matière salariale au sein des États membres, en particulier après l'adhésion de la Grèce, du Portugal et de l'Espagne dans les années 1980, les différences Ouest-Est ont largement dépassé celles entre le Nord et le Sud, et encore plus depuis l'entrée de la Bulgarie et de la Roumanie en 2007. Afin d'amortir l'effet sur les marchés du travail occidentaux, on convint de limiter la libre circulation des travailleurs durant une période de sept ans. Le deuxième point de contestation réside dans la primauté des libertés de marché affirmée avec beaucoup de force par la CJUE. Cette dernière a elle-même vu sa propre nature transformée par l'arrivée de juges issus des nouveaux États membres.

À l'aube de l'élargissement, Meardi (2002) fait état de réserves parmi les syndicats d'Europe de l'Ouest, notamment en raison du fait que la majorité des pays post-communistes s'étaient totalement convertis au libéralisme de marché, qui représentait une menace pour le « modèle social européen ». Il observe qu'en vue d'entretenir de bonnes relations avec leurs homologues polonais, les syndicats allemands convinrent de n'exiger aucune période de transition en matière de libre circulation des travailleurs. Cependant, ils n'é mirent aucune objection lorsque le gouvernement allemand imposa ces restrictions. Le syndicat autrichien ÖGB se montra le plus restrictif, avançant que la libre circulation des travailleurs ne devait être autorisée que si les salaires du pays d'origine s'élevaient à 80 % de ceux en vigueur en Autriche. Un dirigeant de l'ÖGB nous décrit l'embarras qui en découla lorsque le parti d'extrême droite ÖVP déclara approuver la politique du syndicat. La crainte des effets d'une soudaine ouverture des marchés du travail n'avait rien de surprenant dans ces deux pays situés à côté de l'ancien rideau de fer. Il convient cependant de noter que dans ces deux pays, des efforts ont été fournis pour coopérer avec les syndicats de l'Est : l'Allemagne a particulièrement cherché à développer la syndicalisation parmi les travailleurs migrants des PECO.

En 2004, l'Autriche et l'Allemagne étaient les seuls pays à appliquer une période de transition de sept ans ; tous les autres ont limité les restrictions à cinq ans, hormis l'Irlande, la Suède et le Royaume-Uni, qui n'imposèrent aucune restriction. L'impact de l'ouverture immédiate du marché du travail fut particulièrement marqué en Irlande. Les responsables syndicaux reprochèrent au gouvernement de ne pas les avoir consultés. D'après eux, le faible niveau de réglementation du marché du travail laissait planer la menace de « dumping social ». La Grande-Bretagne fit également l'objet d'un afflux considérable, en particulier en provenance de la Pologne. Le TUC, comme la

majorité de ses affiliés, soutenait avec ardeur la libre circulation immédiate, par crainte de voir les travailleurs issus des pays candidats à l'adhésion contraints de travailler illégalement (Clark et Hardy 2011 : 4). En Suède, LO était du même avis. Un haut responsable nous affirma néanmoins qu'on eut peine à convaincre certains affiliés qu'il serait plus facile de réguler l'entrée des travailleurs des PECO en autorisant ces derniers à travailler légalement. En 2005, la CES rapporta des plaintes émises par les affiliés de certains pays ayant imposé des restrictions : d'après ces affiliés, les restrictions avaient en effet provoqué des effets inverses, tels qu'une augmentation du travail non déclaré, des activités indépendantes frauduleuses, de l'exploitation et de la discrimination. Meardi (2012 : 93) note quant à lui un « pourcentage pathologiquement élevé d'activité indépendante » parmi les travailleurs migrants en Allemagne. La Grande-Bretagne et l'Irlande ont toutes deux imposé après 2007 des restrictions sur l'entrée de travailleurs venus de Bulgarie et de Roumanie. Le TUC britannique condamna cet acte, en appelant à un assouplissement des règles. *L'Irish Congress of Trade Unions* (ICTU) témoigna en revanche un soutien, certes timide, aux restrictions, avançant notamment qu'il serait dangereux d'autoriser un accès illimité au marché du travail irlandais si le Royaume-Uni agissait autrement.

Parmi les pays qui adoptèrent des restrictions transitoires autres que la période complète de sept années, les modèles ont varié. L'approche typiquement nordique, adoptée au Danemark, consistait à autoriser des permis de travail pour tout travailleur ayant obtenu un emploi conforme aux conditions résultant d'une convention collective. Cette position aurait pu être partagée par la Suède, mais un accord ne put être trouvé dans les délais. Aux Pays-Bas, les syndicats étaient divisés : la FNV s'opposait aux mesures de restriction transitoires, avançant que celles-ci encourageraient le travail illégal, tandis que la CNV soutenait ces mesures, qui amortissaient l'impact de l'arrivée de la main-d'œuvre immigrée. Cette dernière vision fut adoptée par la majorité des partis de droite, ainsi que par le Parti socialiste, et des restrictions furent imposées. La Belgique obtint, au contraire, un large consensus sur la nécessité de restrictions, celles-ci restant en place pendant cinq années. Par exemple, la FGTB/ABVV accepta le principe de libre circulation, mais insista sur certaines conditions, notamment le renforcement de l'inspection du travail pour prévenir les abus, et soutint le maintien de restrictions dans des secteurs confrontés à des problèmes évidents d'utilisation des migrants pour faire pression à la baisse sur les conditions d'emploi et de travail des autres travailleurs. En France et en Italie, les gouvernements de droite imposèrent des restrictions à la limite de la xénophobie. En 2006, les principaux syndicats français en appelèrent tous à la levée des restrictions ; un responsable de la CGT a déclaré : « nous ne pouvons pas avoir des travailleurs et des citoyens de première et de seconde zone ». Les règles finirent par être abolies à la mi-2008. Les syndicats italiens n'avaient pas appelé aux contrôles. À son élection en 2006, le gouvernement de centre-gauche de Prodi n'étendit pas les restrictions, comme le gouvernement Berlusconi sortant avait déclaré son intention de le faire.

Tandis que les syndicats d'Europe occidentale se concentraient sur le risque de dumping social, leurs homologues à l'Est saluèrent l'accès illimité aux marchés du travail occidentaux. Ils ne soutenaient pas pour autant la concurrence salariale. Dans le cadre de la libre circulation des travailleurs, ils insistèrent sur le fait que les ressortissants des nouveaux États membres devraient travailler dans l'UE15 pour les mêmes salaires que les nationaux. Au milieu des années 2000, ils manifestèrent leur position de refus du dumping social en rejoignant la mobilisation européenne contre le projet de directive « Services » (également connue sous l'appellation « directive Bolkestein »). Les syndicats des PECO contestèrent la mesure, même si sa version originale offrait un avantage à court terme aux sociétés et aux indépendants des PECO désireux d'offrir leurs services à moindre coût aux autres États membres de l'UE. Ils justifèrent leur position en avançant l'argument qu'ils ne voulaient pas être la cause d'une concurrence « injuste » avec leurs collègues occidentaux. Ils prétendirent également que la baisse des normes en Europe de l'Ouest réduirait les perspectives d'amélioration des conditions de travail dans les PECO (Bernaciak 2007). Outre l'action anti Bolkestein, les syndicats des PECO s'impliquèrent dans des projets transfrontaliers à destination des travailleurs migrants, et signèrent des accords de coopération avec les syndicats des pays d'accueil pour lutter conjointement contre le dumping social et l'exploitation des travailleurs.

## La CJUE : libéralisation versus réglementation en matière d'emploi

« L'extension du contrôle judiciaire dans l'Union européenne a à la fois renforcé le pouvoir des juges, transféré les pouvoirs de planification des États membres vers la Commission européenne, modifié la nature du discours sur la réforme politique, transformé les types d'instruments politiques privilégiés par les décideurs, et transformé la valeur des ressources politiques traditionnellement utilisées par les groupes d'intérêt » (Pierson 2004 : 109). Si par le passé, la CJUE usait de son pouvoir discrétionnaire pour améliorer les protections de l'emploi (notamment dans le domaine de l'égalité des chances), elle interprète de plus en plus l'engagement du Traité en faveur des libertés de marché comme prépondérant par rapport aux règles nationales de protection de l'emploi. Ses décisions marquantes dans les affaires Viking et Laval en 2007 ont souligné le fait que le droit de grève, pourtant « fondamental », était moins fondamental que le droit de libre prestation de services transfrontaliers. Sans tenir compte du droit national, les actions de grève interférant avec les libertés de marché ont été considérées comme légitimes uniquement si elles répondaient strictement aux conditions suivantes : être motivées par des raisons impérieuses d'intérêt général, être entreprises en dernier recours et être « proportionnées » aux objectifs syndicaux. En dernier ressort, cette évaluation revient aux tribunaux, sous l'orientation claire de la CJUE (Bücker et Warneck 2010).

En 2008, les affaires Rüffert et Luxembourg soulevèrent des questions légèrement différentes, en ce qu'elles limitaient toutes deux sérieusement la capacité des pouvoirs publics à préconiser des normes d'emploi en cas



d'interférence avec la libre prestation des services. Dans l'affaire Ruffert, la CJUE jugea que des autorités locales allemandes n'avaient pas le droit de contraindre un entrepreneur à soumettre ses sous-traitants à des conditions d'emploi résultant d'une convention collective, puisque ces conditions n'étaient pas universellement contraignantes. Dans l'affaire Luxembourg, la Commission européenne a saisi la CJUE parce qu'elle considérait que la transposition par le Grand-Duché de Luxembourg de la directive de 1996 relative au détachement des travailleurs enfreignait les libertés de marché. La directive avait pour but d'empêcher un prestataire de services (en particulier du secteur de la construction) de « détacher » des travailleurs d'un pays où les salaires sont inférieurs en les rémunérant uniquement sur la base des niveaux de salaire du pays d'origine, en définissant « un ensemble de dispositions minimales » accordant la priorité au droit ou aux conventions collectives du pays d'accueil (Cremers 2010 : 298). La CJUE (comme dans le jugement précédent pour l'affaire Laval) n'a pas considéré les dispositions de la directive sur le détachement des travailleurs comme un minimum, alors que c'était bien l'intention originelle, mais comme constitutives des conditions de protection d'emploi maximales compatibles avec les libertés de marché. Il s'agit d'un fait particulièrement grave, aucune disposition n'étant prévue pour des restrictions transnationales relatives au détachement de travailleurs. Le recours au détachement s'est rapidement étendu vers des pays qui imposaient des restrictions à la libre entrée des travailleurs (comme la CES l'avait redouté).

Dans leur traitement de certaines des implications de ces arrêts, Dølvik et Visser soulignent un « trilemme » dans les politiques de l'UE : ces dernières reposent sur trois « principes fondamentaux » (les libertés de marché, l'égalité de traitement et les droits collectifs des travailleurs) qui ne peuvent pas être concrétisés dans une mesure égale » (2009 : 493). La gravité des contradictions varie cependant d'un pays à l'autre. La priorité accordée aux libertés de marché constitue de toute évidence une entrave aux systèmes de relations industrielles « volontaristes », tels que ceux des pays nordiques, qui ont vu naître les affaires Viking et Laval (en Finlande et en Suède respectivement), et dont les syndicats comptent sur les menaces de grève pour maintenir une couverture de négociation collective élevée. L'absence (jusqu'en 2015) de minimum salarial statutaire et la nature rarement contraignante à un niveau général de ses conventions collectives ont confronté l'Allemagne à des problèmes similaires. En revanche, les pays ayant une tradition de réglementation statutaire (ou d'extension légale d'accords collectifs) peuvent défendre l'idée que les règles du marché du travail sont appliquées selon un modèle universel, c'est-à-dire non discriminatoire.

En 2008, à la suite des jugements de la CJUE, la CES en a appelé à l'intégration d'un « protocole de progrès social » dans les traités européens, précisant que « ni les libertés économiques ni les règles de concurrence ne doivent avoir la priorité sur les droits sociaux fondamentaux et le progrès social ». Ceci paraît peu faisable dans la conjoncture politique de l'UE, mais est vivement défendu par les affiliés de nombreux pays, dont la confédération suédoise LO et la confédération allemande DGB.

La combinaison des attaques de la CJUE à l'encontre des droits syndicaux et des mesures d'austérité pilotées par l'UE a certainement contribué à transformer le rôle de la CES de celui d'« insider » au sein des procédures de dialogue social institutionnalisées à un statut plus extérieur, cherchant à mobiliser l'opinion publique par des actions de protestation fréquentes et des manifestations. À l'échelle nationale également, les déclarations syndicales dans la majorité de nos pays sont aujourd'hui marquées par des critiques bien plus acerbes sur la nature de l'intégration européenne, et par des appels à une réorientation fondamentale des politiques syndicales.

La grève constitue une forme de réaction très différente dans la lutte contre le dumping social, indépendamment des décisions judiciaires. L'exemple le plus marquant fut la grève non officielle menée en 2009 par les travailleurs britanniques de la construction à la raffinerie pétrolière de Lindsey, contre un entrepreneur italien qui employait des travailleurs à des conditions et salaires inférieurs. Bien qu'elle soit souvent décrite comme un incident xénophobe, cette grève doit plutôt être considérée comme une initiative (largement réussie) destinée à défendre des conditions prévues dans une convention collective contre la tentative d'un prestataire de services étranger de l'amoindrir.

Une autre réaction consiste à renforcer la coopération avec les syndicats des nouveaux États membres. Dans l'affaire Laval, l'entrepreneur s'est entendu avec un syndicat letton pour convenir de niveaux de salaire nettement inférieurs à ceux prévus par une convention collective suédoise ; toutefois, les observateurs ont fait remarquer que le syndicat suédois *Byggnads* aurait dû davantage s'efforcer à chercher une position commune avec son homologue letton (Gajewska 2009 : 68-70). Des tentatives ultérieures ont été entreprises pour réparer les dommages, à la fois de manière bilatérale et par le biais des réseaux de syndicats de la mer baltique (BASTUN et BOA). De la même manière, la coopération bilatérale s'est renforcée entre les syndicats allemands et polonais ; d'un point de vue bien plus général, les conseils syndicaux interrégionaux de la CES, dont dix relient les syndicats de l'Est et de l'Ouest, permettent une réglementation des mouvements transfrontaliers des travailleurs et des conditions de travail de ces derniers. Dans les années 2000, *IG Metall* Bavière a forgé des liens étroits avec ses homologues tchèques, hongrois, slovènes et slovaques. Depuis la conclusion du « Mémoire de Vienne » en 1999, les cinq organisations échangent des informations sur les résultats des négociations collectives dans leurs pays et abordent des problèmes communs liés au marché du travail.

## **Organisation transnationale et action aux niveaux sectoriel et de l'entreprise**

L'ouverture grandissante de l'économie aux niveaux européen et mondial accroît le risque de mise en concurrence ou de contournement des normes sociales et d'emploi (« dumping social » ; Bernaciak 2014). Ce risque est particulièrement important lors du transfert de la production par les multinationales des pays à salaires élevés vers les pays à bas salaires, ou de mouvements de travailleurs

allant dans le sens inverse. Cependant, les pressions concurrentielles entre des pays aux normes d'emploi élevées peuvent également entraîner de lourdes conséquences : plus particulièrement, la modération salariale en Allemagne a entravé la négociation salariale dans les pays voisins. Dans ce chapitre, nous abordons brièvement les tentatives de coordination de la négociation salariale au niveau transnational, avant de nous pencher davantage sur les Comités d'entreprise européens (CEE) et les accords-cadres.

## Coordonner la négociation

Comme nous l'avons abordé précédemment, le « corporatisme concurrentiel » a induit une modération salariale soutenue, qui a à son tour contribué au déclin de la part salariale dans le revenu intérieur. S'ensuivit une série de tentatives syndicales destinées à limiter ces phénomènes.

Lors de son congrès de 1999, la CES adopta le principe d'une « politique européenne solidaire des salaires » qui « garantirait une juste part de revenus aux travailleurs ; contrerait le risque de dumping social et la croissance des inégalités de revenus dans certains pays ; contribuerait à une réduction des disparités des conditions de vie et à l'intégration efficace du principe d'égalité de traitement entre les hommes et les femmes ». En a découlé en 2000 l'élaboration d'un « guide européen » de négociation nationale : « les augmentations du salaire nominal devraient au minimum dépasser l'inflation, tout en maximisant la part de productivité affectée à l'augmentation des salaires bruts afin d'assurer un meilleur équilibre entre les bénéficiaires et les salaires ; la part restante des gains de productivité devrait être intégralement affectée à d'autres éléments du programme de négociation collective, tels que les aspects qualitatifs du travail lorsque ceux-ci sont quantifiables et calculables en termes de coût ». Les affiliés furent invités à établir un rapport annuel sur l'application de cette ligne directrice. La portée de ces rapports fut toutefois limitée (Mermet 2002), et les données montrent que les membres de la CES n'atteignirent pas leurs objectifs. Ces mêmes objectifs ne consistaient pas à récupérer les pertes salariales des dernières décennies, mais plutôt à stabiliser la part salariale existante (Erne 2008). Cette absence de résultats n'a sans doute rien de surprenant : de nombreux paramètres liés à cette ligne directrice étaient en effet quasiment impossibles à mesurer ; de plus, la décentralisation de la négociation collective réduit le pouvoir des syndicats nationaux ; enfin, les résultats de la négociation dépendent davantage des employeurs et des gouvernements que des syndicats.

Reste que la CES délégua la principale responsabilité de coordination aux FSE. En effet, la politique de coordination de négociation est née de l'initiative de 1997 du « groupe de Doorn » des syndicats du métal d'Allemagne et des pays du Benelux. En 1998, la *European Metalworkers' Federation* (EMF, désormais dénommée IndustriALL) a adopté une « règle de coordination européenne », préconisant un objectif salarial égal à la somme de l'inflation et de la productivité, et créa un réseau d'information : Eucob@n.

La nature volontariste de l'ensemble de ces initiatives a posé un problème majeur : les FSE possèdent peu de possibilités de sanctions à l'égard de leurs affiliés, et l'engouement pour la coordination varie considérablement d'un pays à l'autre (Schulten 2004 : 307). Busemeyer *et al.* (2008 : 443) notent que « les dirigeants syndicaux des pays scandinaves craignent que la négociation salariale collective à l'échelle européenne n'ébranle leurs compétences et leurs pouvoirs en matière de négociation salariale à l'échelle nationale », tandis que « les dirigeants syndicaux des pays méditerranéens soutenaient un renforcement de la coordination des accords salariaux. Certains syndicats voyant la coordination d'un œil sceptique furent au moins favorables au renforcement de la consultation et de l'échange d'information. » Erne (2008 : 88) rapporte que des personnes interrogées en Allemagne, en Italie, en France et en Belgique ont toutes « accepté que la négociation salariale nationale perde une grande partie de son autonomie dans la zone euro ». Le nombre de personnes acceptant la coordination transnationale était néanmoins le plus élevé en Belgique et le plus faible en Italie.

En l'absence de hiérarchie, les réseaux peuvent toutefois engranger certains résultats. Selon Erne (2008 : 103), il est important « que les dirigeants syndicaux ressentent l'obligation morale d'expliquer leurs politiques au sein d'un cadre européen ». L'introduction de l'euro renforça ces pressions. Traxler *et al.* (2008) trouvent des éléments de preuve du développement *de facto* de « modèles de négociations transfrontalières » dans les industries métallurgiques en Allemagne et en Autriche. Traxler et Brandl (2009 : 186) avancent que même les syndicats nordiques (qui ne font pourtant pas partie de la zone euro) participent à la coordination : « Le réseau du Nord, qui réunit le district d'IGM *Küste, CO-Industri* au Danemark et *Svenska Metall* en Suède, tient régulièrement des réunions pour échanger des informations et discuter de stratégies pour les prochains cycles de négociation... Les syndicats métallurgiques nordiques coopèrent depuis longtemps... En comparaison avec les autres macrorégions, cette coopération des syndicats nordiques est la plus avancée d'Europe, les réseaux d'IGM étant les plus développés. »

## Comités d'entreprise européens

Dès sa création, la CES a réclamé une législation européenne préconisant la création de comités d'entreprise transnationaux ou d'organes similaires au sein des multinationales, avançant que les droits nationaux de participation des employés étaient mis à mal. Cette longue campagne atteignit son paroxysme en 1994, avec la directive sur les Comités d'entreprises européens (CEE), qui prévoit des mécanismes de formation et de consultation des travailleurs des plus grandes entreprises disposant de salariés dans au moins deux pays de l'Espace économique européen (EEE). Adoptée en 2009, la directive révisée renforça légèrement les pouvoirs limités des CEE. La complexité de la procédure d'établissement d'un CEE (et la marge laissée aux directions pour entraver le processus) signifie que seul un peu plus d'un tiers des sociétés répondant au critère de taille est doté d'un véritable CEE, alors que la couverture des multinationales est bien plus importante. Le nombre total de

CEE avoisine le millier, la majorité d'entre eux représentant des entreprises des secteurs de la métallurgie et de la chimie, et des entreprises dont le siège est établi en Allemagne, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en France et en Suède (par ordre numérique).

Que sont les CEE en pratique ? Streeck (1997) avança l'idée qu'ils n'étaient « ni des comités d'entreprise ni européens », mais des mécanismes purement symboliques, dénués des pouvoirs des institutions représentatives nationales, et généralement soumis à des procédures nationales du pays d'origine des entreprises. Des recherches ultérieures ont révélé une image légèrement plus nuancée. Lecher *et al.* (1999) établissent une distinction entre quatre types de CEE : nombre d'entre eux sont purement symboliques ; d'autres ont une fonction de service, essentiellement d'échange d'informations ; certains développent leurs propres projets autonomes ; quelques-uns exercent une influence considérable sur la politique d'entreprise. Il semble que les problèmes linguistiques et liés aux différences de contextes des relations industrielles nationales inhibent l'unité transnationale parmi les représentants des travailleurs. En outre, en cas de restructuration ou de licenciement, ces derniers s'inquiètent souvent de la protection de leurs propres « intérêts nationaux ». Néanmoins, dans une minorité de cas, les CEE sont devenus de véritables acteurs transnationaux jouant quasiment un rôle de négociateur. Quelques-uns ont également étendu leur centre d'intérêt et leur composition au-delà de l'EEE, pour se transformer en une forme de Comité mondial.

Les syndicats sont confrontés à des questions organisationnelles importantes : par exemple, confèrent-ils une responsabilité à un service européen ou international, ou encore à des délégués qui négocieront avec la société au niveau national ? Cet aspect peut constituer une source majeure de tensions intra-syndicales. C'est, par exemple, ce qui a conduit *IG Metall* à créer en 1995 une équipe spéciale interdépartementale sur les CEE (Rüb 2009 : 253). Étant donné les nombreux ouvrages actuels qui traitent des CEE, nous n'aborderons pas leurs activités en détail, mais nous nous concentrerons plutôt sur les politiques syndicales. Il convient d'abord de souligner que les CEE (comme la majorité des comités d'entreprise nationaux) ne sont pas des organismes syndicaux officiels ; ils comptent souvent quelques non-syndicalistes parmi leurs membres élus. Ainsi, un CEE peut aussi bien s'avérer un « allié central » qu'un ennemi potentiel pour les syndicats (Müller *et al.* 2011 : 221). La majorité d'entre eux furent établis dans les années 1990, les FSE jouant un rôle actif dans l'identification des multinationales cibles et dans la coordination des négociations pour la création de nouvelles structures. Par exemple, en 1996, la FEM créa un groupe de travail spécial qui préconisait un rôle privilégié pour les syndicats dans le processus. L'EMCEF (Fédération européenne des syndicats des mines, de la chimie et de l'énergie, qui fait aujourd'hui également partie d'IndustriALL) adopta une approche similaire dans le secteur de la chimie. Le degré d'implication des syndicats dans les activités des CEE varie considérablement d'un pays à l'autre (et au sein d'un même pays), tout comme l'importance qu'on leur accorde lors de l'élaboration de la politique syndicale. Cependant, la plupart des FSE furent « à l'origine submergés par l'ampleur des activités des CEE » (Waddington 2011 : 52).

D'après les conclusions de Telljohann (2005 : 34-42), dans la majorité des cas, les liens avec les syndicats étaient assez étroits. Certains syndicats délèguèrent l'appui aux CEE à leur service international ; d'autres, à des experts sectoriels. Dans certains CEE, des responsables à temps plein étaient membres à part entière ; dans d'autres, ils jouaient le rôle d'experts externes. Les syndicats avaient tendance à se concentrer sur les entreprises du pays d'origine (lieu où la valeur ajoutée est la plus faible, comme le fait remarquer Telljohann) ; en effet, la politique poursuivie dès l'an 2000 par la FEM consista à attribuer à chaque CEE un représentant national, généralement issu du pays d'origine (Rüb 2009). De manière générale, un CEE constituait « une structure déconnectée du lieu de travail et réservée à une élite de pionniers ». Son mode de fonctionnement dépend donc de l'existence d'« entrepreneurs politiques » au niveau de l'entreprise et des choix stratégiques de ces derniers (Greer et Hauptmeier 2008).

D'après Whittall et Kotthoff (2012), dans la majorité des pays, la surcharge de travail empêche les responsables à temps plein d'accorder une attention approfondie à des CEE individuels, une fois que ces derniers sont installés. En Allemagne, pays comptant le plus grand nombre de CEE, les syndicats sont relativement bien dotés en ressources, mais c'est également le cas des comités d'entreprise nationaux. Bien souvent, le président (à temps plein) du comité d'entreprise (du groupe) national présidera aussi le CEE, et cherchera à avoir de l'autonomie par rapport au syndicat extérieur (Müller *et al.* 2011). En revanche, en Grande-Bretagne, pays n'ayant pas une tradition de comités d'entreprise, les syndicats ont tendance à se méfier des CEE en raison de la participation de non-syndicalistes, et cherchent à se préserver un « rôle fort et clairement défini » dans presque tous les cas (Fulton 2005 : 61). En France, Rehfeldt (2009 : 178) fait état d'« une certaine lassitude dans le contrôle des CEE », un constat probablement valable pour les autres pays aux ressources syndicales limitées.

Parmi les syndicats des PECO, la coopération transfrontalière au niveau de l'entreprise a été particulièrement importante dans les pays du groupe de Visegrád. L'afflux d'investissements directs étrangers a permis à ces derniers de renouveler leur base industrielle, contrairement aux États baltes, victimes d'une désindustrialisation à grande échelle. Par ailleurs, contrairement à la Slovaquie, qui a su préserver le caractère national de ses principales entreprises, le secteur de la production dans les « Quatre de Visegrád » est principalement contrôlé par des investisseurs étrangers, ce qui crée une interdépendance structurelle entre ces pays et des régions d'Europe occidentale. Malgré le risque élevé de conflits, les syndicats des deux côtés ont réussi, à maintes reprises, à dépasser leurs intérêts particuliers à court terme pour organiser des échanges bénéfiques à toutes les parties. Dans le secteur automobile, par exemple, les syndicats des PECO ont renoncé à sous-enchérir par rapport à leurs homologues d'Europe de l'Ouest en échange d'une aide organisationnelle (Bernaciak 2010). La présence de CEE a grandement amélioré la socialisation entre les délégués syndicaux des anciens et des nouveaux États membres, permettant ainsi aux syndicats des PECO d'obtenir des informations sur les activités des entreprises susceptibles d'être utilisées au cours des négociations

locales, voire dans le but de contourner la direction locale et d'améliorer l'organisation des conditions de travail par une intervention immédiate au siège de la société (Meardi 2004). Certains CEE, comme celui d'IKEA, négocièrent des accords européens relatifs aux droits de représentation des travailleurs ou aux questions de santé et de sécurité ; d'autres, comme celui de General Motors, parvinrent, au moins temporairement, en organisant des négociations communes sur la répartition des investissements, à contrer les tentatives de la direction destinées à monter les sites les uns contre les autres.

## Accords d'entreprise transnationaux

Les accords d'entreprise transnationaux soulèvent des questions plus complexes de compétences contradictoires, les CEE jouant souvent un rôle majeur malgré leur manque de capacité de négociation collective à titre officiel. « Au début de l'année 2012, on dénombra 224 accords de ce type dans 144 entreprises employant plus de 10 millions de personnes » (Commission européenne 2012 : 4). De manière générale, il s'agit d'accords-cadres moins contraignants ou détaillés que les conventions collectives internationales, mais plus officiels que tous les accords précédents. Le premier fut passé en 1988 entre l'Union internationale des travailleurs de l'alimentation (IUF) et la multinationale française BSN-Danone, mais la majorité d'entre eux ont été conclus après 2000.

On établit généralement une distinction entre les accords-cadres internationaux et européens (ACI et ACE) : les premiers ont une portée mondiale ; les seconds couvrent uniquement l'Europe (Telljohann *et al.* 2009). Sur cette base, on estime qu'il existe un nombre plus ou moins égal de chaque type. Cependant, la distinction est loin d'être évidente. À l'exception d'une petite minorité, toutes les entreprises signant des ACI ont leur siège en Europe, principalement en France ou en Allemagne, et la mesure dans laquelle leur portée peut être considérée comme plus mondiale qu'européenne est une question de degré. La différence majeure concerne peut-être le contenu des accords. Les ACI « portent généralement sur des droits fondamentaux ou concernent divers aspects de responsabilité sociale d'entreprise », tandis que les ACE « ont tendance à viser essentiellement l'établissement de partenariats en vue d'une restructuration » et « concernent des sujets spécifiques comme la santé et la sécurité au travail, l'égalité en matière d'emploi, la formation et la mobilité, la planification d'emploi et les besoins en matière de compétences » (Commission européenne 2012 : 4).

Les premiers ACI furent le fruit d'efforts fournis par la CISL et les FSI pour réglementer les opérations à l'étranger de multinationales basées dans des pays industrialisés, en vue d'établir des normes plus contraignantes que les pratiques purement volontaires en « responsabilité sociale d'entreprise ». Ils renvoient presque toujours aux normes fondamentales de l'OIT, et prévoient généralement un contrôle indépendant mené par les ONG ou par les syndicats eux-mêmes. Voilà pourquoi, à l'origine, les ACI étaient des initiatives « top-down ». Toutefois, la « deuxième génération » d'ACI et presque tous les

ACE peuvent être considérés comme des initiatives « partant de la base », menées par des CEE bien établis. Les deux processus peuvent être à l'origine de tensions. Les accords « top-down » peuvent constituer une source de « rancœur parmi... les représentants des travailleurs à des niveaux inférieurs... qui ressentent une interférence avec les systèmes nationaux de relations et de normes industrielles, découlant de l'absence de procédures obligatoires et de mécanismes destinés à relier les niveaux entre eux » (Commission européenne 2012 : 6). Inversement, les FSI (et certains FSE) craignent de plus en plus que les CEE (organes syndicaux non officiels sans mandat de représentation) n'empiètent sur leur propre champ de compétences. Des règles plus claires furent alors élaborées, préconisant une consultation plus étroite entre les CEE, les FSE et les FSI, et exigeant généralement la cosignature d'au moins l'un d'entre eux pour tout accord (Schömann *et al.* 2012 : 198-201).

## **Internationalisme et influence des syndicats**

La mondialisation représente une menace évidente pour la capacité d'influence des syndicats en tant qu'institutions nationales : il s'agit du principal motif de collaboration internationale. Pourtant, il serait erroné de considérer les syndicats comme des victimes croulant sous le poids des forces externes. Par exemple : si les multinationales dotées de chaînes d'approvisionnement mondiales complexes sont souvent capables de mettre à mal les syndicats, elles peuvent se montrer vulnérables face à une action visant les points faibles de la chaîne.

L'organisation syndicale internationale représente de toute évidence une forme potentielle de pouvoir alternatif, bien que la volonté des syndicats nationaux d'y contribuer concrètement soit limitée. Nous avons vu que le mouvement syndical a accès à des « ressources partagées » à l'échelle européenne ; mais comme le soulignent certains critiques, il peut s'agir d'un pacte faustien. En outre, l'internationalisme demeure essentiellement une question réservée aux « experts de l'international », qui exige des moyens de formation considérables pour que les militants syndicaux se l'approprient. Des évolutions en ce sens ont eu lieu, mais elles sont généralement de nature technique et axées sur des questions de négociation immédiate. L'engagement des membres peut s'avérer plus simple, bien qu'encore fragile, à un niveau entrepreneurial transnational, comme l'illustre l'expérience de certains CEE (Bernaciak 2010 ; Whittall *et al.* 2007). Cependant, de l'aveu de certains syndicats, l'utilisation croissante d'une communication basée sur le web ouvre des perspectives de renforcement de l'implication des membres lambda.

En général, leur impact institutionnel est bien plus limité à l'échelle internationale que sur le plan national. Cela va sans dire au niveau mondial, étant donné la relative faiblesse de l'OIT. Au niveau européen, le point de vue est légèrement différent, même si la prépondérance du néolibéralisme a sérieusement affaibli le statut de partenaire social des syndicats. Malgré la limitation des pouvoirs officiels des CEE, certains ont pu accumuler une puissance institutionnelle considérable, comme le démontre le développement d'accords transnationaux.



Le besoin de trouver des voies alternatives reste criant. Les syndicats ont certainement tenté de cultiver une légitimité morale sur le plan international : les notions de solidarité résonnent encore, même si leur sens varie en fonction des traditions nationales et idéologiques. La recherche d'une légitimité morale est l'une des raisons pour lesquelles les syndicats se sont emparés du concept assez faible de « travail décent » forgé par l'OIT et ont mis l'accent sur l'idée d'une « Europe sociale » ou d'une « Europe juste », pour reprendre l'expression utilisée par la confédération syndicale suédoise LO dans un ouvrage de formation (*Ett rättvist Europa*). Il s'agit de slogans puissants : rares sont ceux à défendre explicitement le travail indécent ou une Europe injuste. De la même manière, il faut les traduire dans une vision concrète et plausible d'une mondialisation alternative et d'une Europe alternative : repenser de manière internationale des notions comme l'identité, la démocratie et l'économie (Schmidt 2009). Nombre de nos syndicats sont désormais activement engagés dans cette mission. Ce processus exige également de coaliser les ressources de pouvoir. Comme nous l'avons montré dans le chapitre précédent, le travail international fait partie des domaines importants dans lesquels les syndicats se sont alliés à d'autres mouvements progressistes. Le développement d'un pouvoir stratégique ou logistique représente peut-être le défi le plus ambitieux : l'action syndicale internationale reste une arène constituée de diverses formes d'organisation et de multiples niveaux d'initiative ; leur intégration et leur coordination restent sous-développées.

Les syndicats nationaux ont longtemps reconnu la nécessité d'agir au-delà des frontières nationales, et la majorité d'entre eux ressent le besoin de plus en plus pressant d'une organisation internationale efficace. La dimension internationale de la politique est toutefois à l'origine d'une tension fondamentale : faut-il laisser cette question à des spécialistes, à des « experts de l'international », ou s'agit-il d'un problème de premier ordre, qui concerne l'ensemble des membres et des militants ? Ce dilemme fait partie d'une tension à plus grande échelle entre la nécessité d'une stratégie efficace et le besoin d'une démocratie vigoureuse.

## Conclusion : reprendre l'initiative ?

« Pourquoi sommes-nous ici ? », avait l'habitude de demander un ancien dirigeant syndical britannique. Il existe un paradoxe au cœur de l'identité syndicale : les syndicats sont à la fois des mouvements sociaux ayant pour but le progrès social, mais souvent aussi des bureaucraties conservatrices que leurs détracteurs décrivent comme défendant les intérêts particuliers d'individus relativement protégés. Les syndicats ont besoin de stabilité s'ils veulent être efficaces, et de respecter des procédures s'ils veulent être démocratiques. De plus, ils ne peuvent pas ignorer leur base qui cotise. Cependant, les syndicats ont besoin de ressources de pouvoir de nature normative : ils ne sont pas de pures compagnies d'assurance, leur survie dépendant de l'expression d'un idéal et d'une mission sociale. La gestion de ce paradoxe exige une grande imagination stratégique. Dans cet ultime chapitre, nous n'essayerons pas d'analyser systématiquement les expériences nationales mais d'offrir quelques exemples représentatifs de tentatives destinées à transcender ce paradoxe.

Le développement de ressources de pouvoir morales exige avant tout un contenu normatif ou un ensemble de valeurs afin de répondre à la question : « À quoi et à qui servons-nous ? ». Répondre à cette question implique pour tout mouvement qui se veut démocratique des débats et des risques de divisions. Les différentes traditions idéologiques abordées précédemment ont incarné des conceptions très différentes d'une amélioration de l'ordre socio-économique et des moyens pour y parvenir. L'érosion de ces identités traditionnelles peut faciliter la poursuite d'une vision commune générale, mais est également susceptible de mener à une convergence sur une forme de « syndicalisme d'entreprise » dénué de contenu normatif plus détaillé.

Une vision normative constitue une ressource uniquement si elle est transmise par le biais d'une communication efficace : « la force collective naît de la communication, sinon elle dépérit », titrait l'article d'un ancien responsable de la DGB (Arlt 1994). La communication possède une dimension à la fois interne et externe. Arlt se concentre principalement sur la première : la création d'une véritable identité collective syndicale passe essentiellement par un échange animé d'informations et d'opinions, par un débat critique à partir d'arguments et de points de vue, dans un but de développement d'un socle commun de valeurs et de connaissances. La communication externe est tout aussi importante, en particulier à une époque où la presse généraliste se montre tout sauf tendre à l'égard du syndicalisme. Dans la majorité des pays, les syndicats se sont professionnalisés ces dernières décennies en termes de présentation au public de leurs politiques et opinions, les grands syndicats de

nombreux pays recrutant des experts en communication. Il s'agit d'un secteur où l'échange transnational de pratiques et d'expériences syndicales peut se révéler particulièrement précieux.

Cette question est étroitement liée à une autre : comment revigorer le mouvement syndical ? Chacun possède sa propre vision du monde qui renvoie à un ensemble de croyances et de suppositions qui donnent un sens à un environnement social complexe et agissent comme des filtres de sélection. De nos jours, ces visions du monde sont principalement formées par le « bon sens » néolibéral, cette notion selon laquelle la cupidité est une vertu indéniable, l'argent est la mesure de toute chose, et l'efficacité et le bien-fondé des marchés « libres » ne font aucun doute. La question clé est donc la suivante : comment renverser les paradigmes dominants en « amplifiant » et en « élargissant » les éléments qui peuvent correspondre aux objectifs propres au mouvement, transformant et reformant ainsi leurs récits fondateurs ? Par exemple, l'objectif central de l'action syndicale peut être présenté comme la poursuite d'une plus grande justice sociale, la lutte pour une démocratie économique et industrielle, la défense de l'humanité et de l'autonomie contre la précarité et le stress au travail, et la recherche d'opportunités de développement personnel en matière d'emploi. Ces éléments partagent tous un récit fondateur : les syndicats sont des moyens collectifs permettant aux travailleurs de défendre leurs droits fondamentaux contre les impératifs déshumanisants de la course aux profits. Dans ces conditions, les politiques et actions syndicales peuvent faire écho à des convictions profondément ancrées, souvent auxiliaires dans la compréhension quotidienne de l'économie et de la société.

Adoptée par le syndicat danois LO lors d'un congrès extraordinaire de 2003, lorsqu'il rompit les liens avec les partis officiels, la déclaration des valeurs fondamentales (*Værdigrundlag*) constitue un exemple d'une telle initiative. L'argument primordial est que la « solidarité crée des opportunités », et comprend cinq thèmes spécifiques. Premièrement : si nous pouvons atteindre certains de nos objectifs individuellement, nous pouvons en réaliser davantage ensemble. Cet argument contrecarre la simple dichotomie entre individualisme et collectivisme. Deuxièmement : les êtres humains sont tous différents, mais sont tous de même valeur et doivent être égaux en droits et en opportunités. Le marché du travail doit être ouvert et intégrateur ; de plus, le mouvement syndical lui-même doit être une communauté intégratrice, laissant place à la diversité. Troisièmement : les travailleurs ont chacun droit à un emploi où la participation des employés et le développement des compétences vont de pair avec des salaires et des conditions de travail décentes ; les syndicats doivent contribuer à la promotion d'environnements de travail qui traitent les employés comme la ressource la plus précieuse et accorde une place aux groupes de travailleurs marginalisés. Quatrièmement : les syndicats œuvrent pour un État-providence intégrateur et redistributif, fournissant un accès égal aux ressources sociales fondamentales. Cinquièmement : la solidarité est internationale. LO contribue au développement des droits des travailleurs aux quatre coins du monde et accepte la responsabilité des pays riches à aider ceux qui vivent dans la précarité et la misère. Ce document présente une déclaration positive des objectifs syndicaux, tant à destination des membres que du grand public, dans

une langue clairement intelligible et couvrant bon nombre des thèmes clés que les syndicalistes de tout pays peuvent facilement mettre en avant.

Un deuxième exemple nous est fourni par le document « Construisons demain », diffusé à des fins de débat par le syndicat belge CSC/ACV un an avant son congrès de 2010. L'objectif était de fournir une vision à long terme des défis (et des opportunités) majeurs pour le mouvement syndical, et de développer des réponses, en défendant l'argument selon lequel « un autre avenir est possible ». Trois « tendances de fond » ont notamment été abordées : le vieillissement démographique, le chômage des jeunes et la diversité croissante de la main-d'œuvre ; l'approfondissement rapide de la mondialisation économique et financière sans formes de réglementation sociale ; et l'impact du changement climatique. Les implications politiques centrales découlant de cette analyse furent les suivantes : une lutte visant à mettre l'économie au service de la société, et le secteur financier au service de l'économie, et non l'inverse comme c'est actuellement le cas ; la nécessité d'associer une réaction vive à la crise actuelle à une stratégie à plus long terme ; la poursuite du développement durable ; ainsi que la mission capitale de développer des idées syndicales innovantes tout en cherchant à collaborer avec d'autres acteurs partageant les mêmes objectifs. Entreprise au moment où la crise économique frappait de plein fouet, cette initiative visant la définition d'une stratégie syndicale à plus long terme est particulièrement impressionnante en tant que tentative de propagation d'une vision positive des syndicats.

Dans les PECO, les initiatives syndicales innovantes se heurtent à des difficultés particulières. Le mouvement d'austérité et l'intervention politique directe dans le processus de négociation collective ont mis une pression considérable sur les institutions de relations industrielles, qui étaient déjà faibles. La plupart des sociétés ne sont toutefois pas restées passives face à la rudesse des politiques menées. La région a été confrontée à un mécontentement grandissant, une opposition de plus en plus forte aux mesures de réduction des coûts voulues par l'élite, et aux attaques politiques contre les droits sociaux et les protections du marché du travail. Assez paradoxalement peut-être, cette situation offre aux syndicats une opportunité stratégique de se réaffirmer en tant que représentants de larges segments de la population qui ne croient plus aux politiques néolibérales.

Les syndicats des nouveaux États membres relèvent le défi et n'hésitent plus à mener la lutte contre la restructuration néolibérale. Ils ont organisé des mouvements de protestation contre les mesures d'austérité, la déréglementation du marché du travail et l'exclusion sociale. Ils se sont également activement opposés à la privatisation des soins de santé et d'autres services d'intérêt général. Avant même l'apparition de la crise, ils ont fourni des efforts considérables pour moderniser leurs stratégies de communication et tester de nouveaux outils en la matière, dont les médias sociaux et de nouvelles formes d'interaction avec leurs adhérents, comme des campagnes sur Internet et des pétitions. Ils se sont aussi montrés prêts à aborder les problèmes spécifiques aux groupes marginalisés ou sous-représentés, comme les travailleurs « atypiques » et clandestins. Le fait que ces actions rencontrent de hauts niveaux de soutien au sein de la société

démontre qu'en dépit de la persistance de leur faiblesse, les syndicats ne sont pas de pures « créatures du passé ». Bien au contraire : ils ont un rôle crucial à jouer dans les nouveaux systèmes capitalistes, dans la mesure où ils mettent en lumière les contradictions du processus de « rattrapage » économique et soutiennent les droits des travailleurs « quand les temps sont durs ».

L'élargissement du discours syndical préparera le terrain pour une dynamisation du recrutement de membres. L'organisation est une activité indéniablement coûteuse, qui exige le transfert de ressources syndicales depuis d'autres secteurs d'activité. Néanmoins, elle doit devenir une priorité dans les PECO, face aux pertes significatives de membres que les syndicats connaissent depuis le début du processus de transition. Même dans des pays, comme la Slovaquie, où les syndicats participent activement à l'orientation de la politique socio-économique, les statistiques doivent refléter une forte adhésion pour justifier leur position institutionnelle ; les récentes tentatives de mise à l'écart des partenaires sociaux par le gouvernement indiquent que les syndicats ne peuvent pas compter uniquement sur le tripartisme, mais doivent s'investir dans la dynamisation de leurs membres et le renforcement du pouvoir de ces derniers. L'approche spécifique du processus d'organisation peut varier selon le type de secteur. Dans les services, où la syndicalisation est souvent difficile, des campagnes « top-down » mises au point et intégrées par des bureaux de développement syndical centraux et régionaux peuvent donner une impulsion à des actions au niveau de l'entreprise. Dans le secteur manufacturier, des tentatives de syndicalisation « bottom-up » seront plus efficaces, en raison de la concentration et de l'homogénéité supérieures de la main-d'œuvre. Dans ce contexte, des structures syndicales situées à un niveau supérieur devraient fournir une assistance logistique, des conseils d'ordre juridique et davantage de possibilités de formation aux syndicats nouvellement créés sur le lieu de travail (Mrozowicki 2014).

Les syndicats des PECO ne sont pas seuls dans leur lutte pour la reconnaissance et leurs efforts d'extension de leur base de membres. Leurs homologues occidentaux font face à des dilemmes similaires, même si leur taux de syndicalisation a tendance à être plus élevé, et que leur position institutionnelle est légèrement plus puissante. Face à cette similarité de défis et d'intérêts, il est important de poursuivre les programmes d'aide et de soutien à la syndicalisation accordés par les organisations occidentales, plus expérimentées et plus puissantes, envers leurs homologues des PECO, et d'encourager le partage d'expériences transfrontalières en relation avec les techniques de négociation collective et de recrutement. De même, les récentes mesures d'austérité et de libéralisation nécessitent une réaction syndicale coordonnée. Jusqu'à présent, malgré la similarité des dispositions politiques formulées par la troïka et le FMI dans les pays de l'Ouest et de l'Est, le mécontentement syndical s'est en grande partie manifesté au niveau national. Cependant, comme la mobilisation dirigée contre la directive Bolkestein l'a démontré, la résistance paneuropéenne pour contrer le programme de déréglementation peut être une réussite.

Quelles conclusions générales pouvons-nous tirer ? D'abord et avant tout, il n'existe pas de « réponse rapide » permettant aux syndicats de reprendre

L'initiative : la revitalisation demande une stratégie, et non uniquement une tactique. Par exemple, le « syndicalisme d'organisation » que les syndicats de nombreux pays prétendent avoir adopté n'est pas uniquement un ensemble de techniques. Le véritable passage à ce modèle requiert la redéfinition des buts et objectifs du syndicalisme, des groupes que les syndicats tentent de représenter, des formes d'action qu'ils adoptent et de la nature de leurs processus démocratiques internes. Ou, pour prendre un autre exemple, les fusions syndicales (considérées dans de nombreux pays comme la voie du renouveau) peuvent se révéler aussi désastreuses que de nombreuses fusions d'entreprise, en partie parce qu'elles sont généralement perçues comme un raccourci organisationnel, qui n'accorde pas suffisamment d'attention à la nécessité et à l'opportunité de repenser le syndicalisme selon des lignes innovantes et d'embrasser les intérêts et aspirations de leurs adhérents.

La relative rareté de l'innovation stratégique s'explique en partie par les questions « politiques » difficiles qu'elle soulève. Les syndicats possèdent une forte inertie organisationnelle : un changement de stratégie représente, en effet, une menace pour les relations de pouvoir internes établies, tandis que toute réaffectation des ressources qui vise à refléter de nouvelles priorités génère aussi bien des perdants que des gagnants. En général, de nombreux points de veto peuvent bloquer le changement quand celui-ci est controversé.

L'innovation stratégique doit dépasser le pur schéma élaboré au niveau des instances de direction des syndicats. Elle doit se traduire par une action, c'est-à-dire impliquer la « volonté d'action » des membres et des délégués de base. Concilier innovation et efficacité passe par un dialogue interne permanent et actif, une attention de tous les instants au « capital social » des membres, et la formation interne pour reconstituer un vivier d'« intellectuels de terrain » capables de jeter des ponts entre les différentes strates qui composent le mouvement syndical.

La revitalisation implique également la redéfinition du concept de solidarité. Si l'ancien slogan « Solidarité pour toujours » résonne encore, il doit être redéfini pour le vingt-et-unième siècle. Les syndicats doivent composer avec la diversité d'intérêts au sein de la classe ouvrière, sur les plans national et international ; l'identité collective n'est pas donnée, elle se construit. Et cette construction ne s'impose pas de manière mécanique : elle se négocie ; les syndicats ont commencé à apprendre comment intégrer la diversité.

Les défis matériels auxquels les syndicats sont confrontés sont évidents. Dans la majorité des pays, les syndicats sont surtout sur la défensive sur le plan idéologique. D'où leur nécessité de recréer des ressources de pouvoir morales. Il s'agit en partie d'une question de vocabulaire et de canaux de communication, mais aussi et avant tout d'idées. Nombre de syndicats ont perdu la confiance – mobilisatrice – en leur propre capacité d'impulser des progrès sur les plans économique et social. Ce qu'il faut, c'est une contre-offensive nouvelle, imaginative, utopiste peut-être. Les syndicats doivent croire et prouver qu'un avenir meilleur est possible.

## Références

- Ardura A. et Silvera R. (2001) L'égalité hommes/femmes: quelles stratégies syndicales?, *Revue de l'IRES*, (37), 93-118.
- Arlt H-J. (1994) Kampfkraft kommt aus Kommunikation, oder verkümmert, *Gewerkschaftliche Monatshefte* (5), 281-96.
- Avdagić S. (2004) Loyalty and power in union-Party alliances. Labor politics in postcommunism, MPIfG Discussion Paper 04/7, Cologne, Max Planck Institute for the Study of Societies.
- Baccaro L. (2001) Union democracy revisited: Decision-making procedures in the Italian labour movement, *Economic and Industrial Democracy*, 22 (2), 183-210.
- Bacon N. et Blyton P. (2004) Trade union responses to workplace restructuring: exploring union orientations and actions, *Work, Employment and Society*, 18 (4), 749-773.
- Barnard C. (2009) British jobs for British workers: the Lindsey oil refinery dispute and the future of local labour clauses in an integrated EU market, *Industrial Law Journal*, 38 (3), 245-277.
- Beccalli B. et Meardi G. (2002) From unintended to undecided feminism? Italian labour's changing and singular ambiguities, in Colgan F. et Ledwith S. (dir.) *Gender, diversity and trade unions: International perspectives*, London, Routledge, 113-131.
- Behrens M. (2009) Formen der Dezentralisierung: Auswirkungen tarifpolitischer Entwicklungen auf die Effektivität der Betriebsratsarbeit, *WSI Mitteilungen*, (2), 102-109.
- Bernaciak M. (2007) Stop Bolkestein! The analysis of East-West trade union mobilization against the draft services directive, document présenté lors de la conférence 'Trade Unions in Central and Eastern Europe', Cevipol/ ULB, Bruxelles, 23-24 mars.
- Bernaciak M. (2010) Cross-border competition and trade union responses in the enlarged EU: Evidence from the automotive industry in Germany and Poland, *European Journal of Industrial Relations*, 16 (2), 119-135.
- Bernaciak M. (2013) Social dialogue revival or 'PR corporatism'? Negotiating anti-crisis measures in Poland and Bulgaria, *Transfer*, 19 (2), 239-251.
- Bernaciak M. (2014) Social Dumping and the EU Integration Process, Working paper 2014.06, Bruxelles, ETUI.
- Béroud S. (2009) Organiser les inorganisés, *Politix*, (85), 127-146.
- Blaschke S. (2005) Austria: a case of limited restructuring, in Waddington J. (dir.), *Restructuring Representation. The merger process and trade union structural development in ten countries*, Bruxelles, PIE-Peter Lang, 67-86.
- Bohle D. et Greskovits B. (2012) *Capitalist diversity on Europe's periphery*, Ithaca, Cornell University Press.
- Bohle D. et Greskovits B. (2007) Neoliberalism, embedded neoliberalism, and neocorporatism: paths: Towards transnational capitalism in Central-Eastern Europe, *West European Politics*, 30 (3), 443-466.
- Braud M. (2000) Représentation et représentativité syndicales au niveau européen. Quelques éléments, *Chronique Internationale de l'IRES*, (66), 105-112.

- Bücker A. et Warneck W. (dir.) (2010) Viking – Laval – Ruffert: consequences and policy perspectives, Report 111, Bruxelles, ETUI.
- Bussemeyer M. *et al.* (2008) Overstretching solidarity, *Transfer*, 14 (3), 435-452.
- Campos Lima MP. (2013) Dramatic decline in collective agreements and worker coverage, <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/industrial-relations/dramatic-decline-in-collective-agreements-and-worker-coverage>
- Castells M. (2009) *Communication power*, Oxford, Oxford University Press.
- Clark N. et Hardy J. (2011) *Free movement in the EU: The case of Great Britain*, Berlin, Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Collombat T. (2011) *Several Souths: The dynamics of the International labour movement in the Americas*, thèse de doctorat, Carleton University.
- Cotton E. et Gumbrell-McCormick R. (2012) Global unions as imperfect multilateral organisations: An international relations perspective, *Economic and Industrial Democracy*, 33 (4), 707-728.
- Cox R.W. (1971) Labor and transnational relations, *International Organization*, 25 (3), 554-584.
- Cremers J. (2010) Rules on working conditions in Europe: Subordinated to freedom of services?, *European Journal of Industrial Relations*, 16 (3), 293-306.
- Czarzasty J. (2009) Poland: Government accepts anti-crisis package submitted by Social Partners, <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2009/06/articles/pl0906019i.htm>
- Degryse C. et Tilly P. (2013) 1973-2013: 40 ans d'histoire de la Confédération européenne des syndicats, Bruxelles, ETUI.
- Dølvik J.E. et Visser J. (2009) Free movement, equal treatment and workers' rights: can the European Union solve its trilemma of fundamental principles?, *Industrial Relations Journal*, 40 (6), 491-509.
- Dörre K, Holst H. et Nachtwey O. (2009) Organizing: a strategic option for trade union renewal?, *International Journal of Action Research*, 5 (1), 33-67.
- Ebbinghaus B. (1999) Does a European Social Model exist and can it survive? in Huemer G., Mesch M. et Traxler F. (dir.) *The role of employer associations and labour unions in the EMU*, Aldershot, Ashgate, 1-26.
- Erne R. (2008) *European Unions: Labor's quest for a transnational democracy*, Ithaca, Cornell University Press.
- European Commission (2012) Commission staff working document. Transnational company agreements: realising the potential of social dialogue, SWD(2012) 264 final, 10 septembre 2012.
- Faniel J. (2012) Crisis behind the figures; Belgian trade unions between strength, paralysis and revitalisation, *Management Revue*, 23 (1), 14-31.
- Freeman R. (2005) From the Webbs to the Web. The contribution of the Internet to reviving union fortunes, in Fernie S. et Metcalf D. (dir.) *Trade unions: resurgence or demise?* Londres, Routledge, 162-184.
- Frege C. et Kelly J. (2003) Union revitalisation strategies in comparative perspective, *European Journal of Industrial Relations*, 9 (1), 7-24.
- Fulton L. (2005) *European Works Councils: the British experience*, in Telljohann V. (dir.) *Quality inventories on the operation and results of European Works Councils*, Bologne, Fondazione Istituto per il Lavoro, 51-66.
- Gajewska K. (2009) *Transnational labour solidarity. Mechanisms of commitment to cooperation within the European trade union movement*, Londres, Routledge.
- Gawdowski J., Mrozowicki A. et Czarzasty J. (2012) *Trade Unions in Poland*, Report 123, Bruxelles, ETUI.



- Gardawski J. et Meardi G. (2010) Keep trying? Polish failures and half-successes in social pacting, in Pochet P., Keune M. et Natali D. (dir.) After the euro and enlargement: social pacts in the EU, Bruxelles, ETUI, 371-94.
- Gläser C. (2009) Europäische Einheitsgewerkschaft zwischen lähmender Überdehnung und umfassender Repräsentativität: EGB-Strukturen und die Herausforderung der Erweiterung, *Mitteilungsblatt des Instituts für soziale Bewegungen*, (42), 215-233.
- Glassner V. et Galgóczi B. (2009) Plant-level responses to the crisis: can jobs be saved by working less?, *Policy Brief 1/2009*, Bruxelles, ETUI.
- Gonser M. (2010) How hard a blow for the collective representation of labour interests? The Baltic industrial relations and the financial crisis, *Emecon 1/2010*, <http://www.emecon.eu/current-issue/gonser>
- Goyer M. et Hancké B. (2004) Labour in French corporate governance: the missing link, in Gospel H. et Pendleton A. (dir.) *Corporate governance and labour management. An international comparison*, Oxford, Oxford University Press, 173-196.
- Greene AM. et Kirton G. (2003) Possibilities for remote participation in trade unions: mobilising women activists, *Industrial Relations Journal*, 34 (4), 319-333.
- Greer I. et Hauptmeier M. (2008) Political entrepreneurs and co-managers: labour transnationalism at four multinational auto companies, *British Journal of Industrial Relations*, 46 (1), 76-97.
- Greskovits B. (1998) *The political economy of protest and patience: East European and Latin American transformations compare*, Budapest, Central European University Press.
- Gumbrell-McCormick R. (2000) Facing new challenges: the International Confederation of Free Trade Unions (1972-1990s), in Carew A. *et al.* *The International Confederation of Free Trade Unions*, Frankfurt am Main, Peter Lang, 341-540.
- Gumbrell-McCormick R. (2008) International actors and international regulation, in Blyton P. *et al.* (eds) *The SAGE handbook of industrial relations*, Londres, Sage, 325-345.
- Gumbrell-McCormick, R. (2013) The International Trade Union Confederation: from two (or more?) identities to one, *British Journal of Industrial Relations*, 51 (2), 240-263.
- Gumbrell-McCormick R. et Hyman R. (2006) Embedded collectivism? Workplace representation in France and Germany, *Industrial Relations Journal*, 37 (5), 473-491.
- Gumbrell-McCormick R. et Hyman R. (2013) *Trade unions in Western Europe: hard times, hard choices*. Oxford, Oxford University Press.
- Hall P. A. et Soskice D. (2001) An introduction to varieties of capitalism, in Hall P. A. et Soskice D. (dir.) *Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage*, Oxford, Oxford University Press, 1-68.
- Hyman R. (2010) Social dialogue and industrial relations during the economic crisis: innovative practices or business as usual? Working Paper 11, Genève, International Labour Office.
- Iankova E. et Turner L. (2004) Building the New Europe: western and eastern roads to social partnership, *Industrial Relations Journal*, 35 (1), 76-92.
- Kahancová M. (2012) Industrial relations developments in the new Member States in Central and Eastern Europe, in European Commission, *Industrial Relations in Europe 2012*, Luxembourg, Office for Publications of the European Communities, 67-117.
- Kahancová M. et 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, [http://www.uva-aias.net/uploaded\\_files/regular/BARSORIreportSlovakia-1.pdf](http://www.uva-aias.net/uploaded_files/regular/BARSORIreportSlovakia-1.pdf)
- Karnite R. (2013) Latvia: the impact of crisis on industrial relations. <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn1301019s/lv1301019q.htm>

- Keune M. (2006) Collective bargaining and working time in Europe: an overview, in Keune M. et Galgóczi B. (dir.) *Collective bargaining on working time: recent European experiences*, Bruxelles, ETUI, 9-29.
- Kloosterboer D. (2008) Trade union strategies to organise young, ethnic minorities and atypical workers, *Economia e lavoro*, 42 (3), 117-128.
- Klemm M., Kraetsch C. et Weyand J. (2011) Solidarität in der europäischen betrieblichen Mitbestimmung als theoretische Herausforderung – ein kultursociologischer Lösungsvorschlag, *Industrielle Beziehungen*, 18 (4), 292-314.
- Kohl H. et Platzer H.-W. (2004) *Industrial relations in Central and Eastern Europe. Transformation and integration. A comparison of the eight new EU Member States*, Bruxelles, ETUI.
- Kotthoff H. (2005) *EU-Osterweiterung: die aktuelle Herausforderung für den Europäischen Betriebsrat. Erste Basiskontakte zwischen West und Ost*, Arbeitspaper 109, Düsseldorf, Hans Böckler Stiftung.
- Kubisa J. (2009) *Kobiety w polskich związkach zawodowych po 1989 roku*; in *Kobiety dla Polski, Polska dla kobiet. 20 lat transformacji 1989-2009*, Warszawa, Kongres Kobiet Polskich, 73-86.
- Lecher W. *et al.* (1999) *Europäische Betriebsräte Perspektiven ihrer Entwicklung und Vernetzung: Eine Studie zur Europäisierung der Arbeitsbeziehungen*, Baden-Baden, Nomos.
- Llorens C. et Ortiz de Villacian D. (2001) *Work-related stress and industrial relations*. <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2001/11/study/tn0111109s.htm>
- Martin A. et Ross G. (2001) Trade union organizing at the European level: the dilemma of borrowed resources, in Imig D. et Tarrow S. (dir.) *Contentious Europeans: protest and politics in an emerging polity*, Lanham, Rowman & Littlefield, 53-76.
- Meardi G. (2002) The Trojan horse for the Americanization of Europe? Polish industrial relations towards the EU, *European Journal of Industrial Relations*, 8 (1), 77-99.
- Meardi G. (2004) Short circuits in multinational companies: the extension of European Works Councils to Poland, *European Journal of Industrial Relations*, 10 (2), 161-78.
- Meardi G. (2012) *Social failures of EU enlargement: a case of workers voting with their feet*, Londres, Routledge.
- Mermet E. (2002) The coordination of collective bargaining at the ETUC, in Hoffmann J. (dir.), *The solidarity dilemma: globalisation, europeanisation and the trade unions*, Bruxelles, ETUI, 145-93.
- Meszmann T. (2012) *Strategic choices during system change: peak level unions and their struggles for political relevance in Post-Communist Slovenia, Serbia and Poland*, PhD dissertation, Budapest, Central European University.
- Molina Romo Ó. (2005) Political exchange and bargaining reform in Italy and Spain, *European Journal of Industrial Relations*, 11 (1), 7-26.
- Mrozowicki A. (2014) Varieties of trade union organizing in Central and Eastern Europe: a comparison of the retail and automotive sectors, *European Journal of Industrial Relations*. doi:10.1177/0959680113519314.
- Mrozowicki A. et Maciejewska M. (2013) Conflicts at work in Poland's new capitalism: worker resistance in a flexible work regime, in Gall G. (dir.) *New forms and expressions of conflict at work*, Basingstoke, Palgrave, 191-211.
- Mrozowicki A., Roosalu T. et Senčar T.B. (2013) Precarious work in the retail sector in Estonia, Poland and Slovenia: trade union responses in a time of economic crisis, *Transfer*, 19 (2), 267-278.
- Müller T. et Bernaciak M. (2013) European wages and collective bargaining under pressure, *International Union Rights*, 20 (4), 17-19.

- Müller T., Platzer H.-W. et Rüb S. (2011) European collective agreements at company level and the relationship between EWCs and trade unions: lessons from the metal sector, *Transfer*, 17 (2), 217-228.
- Myant M. (2013) The impact of the economic crisis on collective bargaining in the Czech Republic, *Transfer*, 19 (2), 185-194.
- Neumann L. (2012) Hungarian unions: responses to political challenges, *Management Revue*, 23 (4): 369-385.
- Osila L. et Masso M. (2013) Estonia: impact of the crisis on industrial relations, <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn1301019s/ee1301019q.htm>
- Ost D. (2001) Illusory corporatism in Eastern Europe: Neoliberal tripartism and postcommunist class identities, *Politics and Society*, 28 (4), 503-530.
- Pasture P. (1994) Christian trade unionism in Europe since 1968: tensions between identity and practice, Aldershot, Avebury.
- Pierson P. (2004) *Politics in time: history, institutions, and social analysis*, Princeton, Princeton University Press.
- Piotet F. (2009) La CGT, une anarchie (plus ou moins) organisée?, *Politix*, (85), 9-30.
- Pizzorno A. (1978) Political exchange and collective identity' in Crouch C. et Pizzorno A. (dir.), *The resurgence of class conflict in Western Europe since 1968: Volume 2*, Londres, Macmillan, 277-298.
- Prausmüller O. et Sauer W. (2007) *Internationale Gewerkschaftsbewegung*, Vienne, VÖGB.
- Rehfeldt U. (2009) European Works Councils in France, in Hertwig M., Pries L. et Rampeltshammer L. (dir.) *European Works Councils in complementary perspectives*, Bruxelles, ETUI, 153-185.
- Rhodes M. (2001) The political economy of social pacts: competitive corporatism and European welfare reform, in Pierson P. (dir.) *The new politics of the welfare state*, Oxford, Oxford University Press, 165-194.
- Rüb S. (2009) *Die Transnationalisierung der Gewerkschaften: Eine empirische Untersuchung am Beispiel der IG Metall*, Berlin, edition sigma.
- Sapir A. (2006) Globalisation and the reform of European social models, *Journal of Common Market Studies*, 44 (2), 369-390.
- Scharpf F.W. (1999) *Governing in Europe: effective and democratic?* Oxford, Oxford University Press.
- Schmidt V.A. (2009) Re-envisioning the European Union, *Journal of Common Market Studies*, 47(s1), 17-42.
- Schömann I. *et al.* (2012) *Transnational collective bargaining at company level*, Bruxelles, ETUI.
- Schulten T. (2004) *Solidarische Lohnpolitik in Europa: Zur Politischen Ökonomie der Gewerkschaften*, Hamburg, VSA.
- Sechi C. (2007) *Women in trade unions in Europe: bridging the gaps*, Bruxelles, ETUC.
- Stanojević M. (2014) Conditions for a neoliberal turn: the cases of Hungary and Slovenia, *European Journal of Industrial Relations*, 20 (2), 97-112.
- Stanojević, M. and Krašovec, A (2011) Slovenia: social pacts and political exchange, in Avdagic S., Rhodes M. et Visser J. (dir.) *Social pacts in Europe: emergence, evolution, and institutionalization*, Oxford, Oxford University Press, 232-256.
- Stokke TA. (2008) The anatomy of two-tier bargaining models, *European Journal of Industrial Relations*, 14 (1), 7-24.
- Streeck W. (1997) Neither European nor works councils: a reply to Paul Knutsen, *Economic and Industrial Democracy*, 18 (2), 325-337.

- Telljohann V. (2005) The operation of European works Councils, in Telljohann V. (dir.) Quality inventories on the operation and results of European Works Councils, Bologna, Fondazione Istituto per il Lavoro, 29-50.
- Telljohann V. *et al.* (2009) European and international framework agreements: practical experiences and strategic approaches, Dublin, Eurofound.
- Traxler F (1995) Farewell to labour market associations?, in Crouch C. et Traxler F. (dir.) Organized industrial relations in Europe: what future?, Aldershot, Avebury, 23-44.
- Traxler F. et Brandl B. (2009) Towards Europeanization of wage policy: Germany and the Nordic countries, *European Union Politics*, 10 (2), 177-201.
- Traxler F. *et al.* (2008) Can cross-border bargaining coordination work? Analytical reflections and evidence from the metal industry in Germany and Austria, *European Journal of Industrial Relations*, 14 (2), 217-237.
- Urban H.-J. (2005) Gewerkschaften als konstruktive Vetospieler? Kontexte und Probleme gewerkschaftlicher Strategiebildung, *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 18 (2), 44-60.
- Urban H-J (2012) Crisis corporatism and trade union revitalisation in Europe, in Lehndorff S. (dir.) A triumph of failed ideas: European models of capitalism in the crisis, Bruxelles, ETUI, 219-41.
- Vandaele K. (2006) A report from the homeland of the Ghent system: the relationship between unemployment and union membership in Belgium, *Transfer* 12 (4), 647-57.
- Vandaele K. (2012) Youth representatives' opinions on recruiting and representing young workers: a twofold unsatisfied demand?, *European Journal of Industrial Relations*, 18 (3), 203-218.
- Varga M. (2011) Post-communist trade unions and precarious work in Central-Eastern Europe' in Schurman SJ. et Eaton AE. (dir.), *Trade union organizing in the informal economy: a review of the literature on organizing in Africa, Asia, Latin America, North America and Western, Central and Eastern Europe*, New Brunswick, Rutgers University, 67-70.
- Visser J. (2009) The quality of industrial relations and the Lisbon Strategy, in European Commission, *Industrial Relations in Europe 2008*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 44-72.
- Visser J. (2013) ICTWSS database. <http://www.uva-aias.net/207>
- Waddington J. (dir.) (2005) Restructuring representation: the merger process and trade union structural development in ten countries, Bruxelles, PIE-Peter Lang.
- Waddington J. (2011) *European Works Councils: a transnational industrial relations institution in the making*, Londres, Routledge.
- Whittall M. et Kotthoff H. (2012) Les comités d'entreprise européens, des zones libres de syndicats?, *Revue de l'IRES*, (68), 111-140.
- Whittall M., Knudsen H. et Huijgen F. (dir.) (2007) *Towards a European labour identity: the case of the European Works Council*, Londres, Routledge.
- Woolfson C., Thörnqvist C. et Sommers J. (2010) The Swedish model and the future of labour standards after Laval, *Industrial Relations Journal*, 41 (4), 333-50.
- Wybierski M (2013) Połowa Polaków popiera protesty związkowców, nie ufa jednak w ich motywację, *Gazeta Wyborcza*, 25 septembre.

[Consulté le 15 septembre 2015].