IRES
Institut de Recherches
Économiques et Sociales

N° 186
Juin 2024

Sénégal
Fortune et infortune du « dialogue social »

Chine
La promotion ambivalente de la négociation collective
dans les plateformes de livraison de repas

Bulgarie
Face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée,
quel apport du dialogue social ?

Royaume-Uni
Le droit du travail, un enjeu essentiel des prochaines élections législatives

Europe
Ryanair ou la difficile construction d'un syndicalisme européen
de terrain (2017-2023)

CHRONIQUE INTERNATIONALE DE L'IRES

CHRONIQUE INTERNATIONALE DE L'IRES

PUBLICATION TRIMESTRIELLE

Directrice de la publication : Anne-Florence QUINTIN, *Présidente de l'IRES*

Rédactrice en chef de la publication : Catherine SAUVIAT

Secrétariat de rédaction : Julie BAUDRILLARD

Maquette : EBZONE Communication (www.ebzone.fr)

Réalisation : Lyubica CURICH

COMITÉ DE LECTURE

Équipe de recherche

Lucy apROBERTS - Odile CHAGNY - Pierre CONCIALDI - Thomas COUTROT - Noélie DELAHAIE François-Xavier DEVETTER - Saphia DOUMENC - Jeanne FAGNANI - Anne FRETEL Jacques FREYSSINET - Anna FRISONE - Solveig GRIMAULT - Kevin GUILLAS-CAVAN Odile JOIN-LAMBERT - Annie JOLIVET - Marcus KAHMANN - Axel MAGNAN Antoine MATH - Christèle MEILLAND - Cristina NIZZOLI - Jean-Maris PERNOT Udo REHFELDT - Catherine SAUVIAT - Claude SERFATI - Michèle TALLARD Arnaud TRENTA - Catherine VINCENT

Conseillers techniques

Hugo BERNARD (CFE-CGC) - Paul FOUQUART (CFTC) - Philippe GUIMARD (CGT-FO) Benoît KERMOAL (UNSA Éducation) - Fabrice PRUVOST (CGT) - Alain VÉTILLARD (CFDT)

CORRESPONDANTS

Jean FANIEL et Bernard CONTER (Belgique) - Christina KARAKIOULAFIS (Grèce) Stéphane LE QUEUX (Australie et Asie du Sud-Est) - Aris MARTINELLI (Suisse) Hiromasa SUZUKI (Japon)

Directeur général de l'IRES : Frédéric LERAIS

Directeur adjoint, documentation et communication : Benoît ROBIN

Directeur adjoint, administration et finances : Bruno ROUQUET

Administration : Caroline AUJOULET, Nadège MOUSSET

Documentation : Guillaume HEINTZ

Les numéros de la *Chronique internationale de l'IRES* sont en accès libre sur le site de l'IRES www.ires.fr
Les numéros depuis 2016 sont en accès libre sur le portail www.cairn.info

© IRES, Noisy-le-Grand, 2024 ▪ Tactic Impressions - Gonesse
Dépôt légal : juin 2024 ▪ N° ISSN 1285-087X - Prix au numéro : 15,00 €

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservée à l'usage privé du copiste et non destinées à utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (alinéa 1er de l'article 40).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du code pénal.

SOMMAIRE

N° 186
Juin 2024

Sénégal
Fortune et infortune du « dialogue social » ____ 3
Sidy CISSOKHO

Chine
La promotion ambivalente de la négociation collective dans les plateformes de livraison de repas ____ 17
Xingrong XU et Arnaud MIAS

Bulgarie
Face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, quel apport du dialogue social ? ____ 33
Vassil KIROV et Joyce GAZALE

Royaume-Uni
Le droit du travail, un enjeu essentiel des prochaines élections législatives ____ 47
Jacques FREYSSINET

Europe
Ryanair ou la difficile construction d'un syndicalisme européen de terrain (2017-2023) ____ 59
Jean VANDEWATTYNE et Bruno BAURAIND

Sénégal
Fortune et infortune du « dialogue social »

Sidy CISSOKHO

Depuis les années 2000, le Sénégal s'est doté d'un vaste ensemble d'institutions au sein desquelles le « dialogue social » entre travailleurs, employeurs et État doit avoir lieu. Cette architecture vient encadrer des relations entre le pouvoir et le mouvement syndical longtemps marquées par une forte proximité. La mise en place de ce dispositif exclut cependant la plus grande partie des actifs et leurs représentants, au premier rang desquels les travailleurs de l'informel. Elle aboutit à la coexistence de deux circuits de négociation : l'un, officiel, dédié à une minorité de représentants syndicaux et de travailleurs salariés ; et l'autre, officieux, dans lequel évolue la grande majorité.

Since the 2000s, Senegal has equipped itself with a vast collection of institutions in which « social dialogue » between workers, employers and the state are to take place. This framework regulates relations between the authorities and the union movement, which have long been closely linked. However, the implementation of this system excludes the majority of the workforce and its representatives, chief among them workers in the informal sector. It results in the coexistence of two negotiation tracks: the first, official, track serving a minority of union representatives and salaried workers; the other, unofficial, one accounting for the majority.

Sidy Cissokho est chargé de recherche CNRS, rattaché au laboratoire Clersé, Université de Lille.

En décembre 2023, le Sénégal a organisé ses troisièmes élections professionnelles. Le pays apparaît à ce sujet comme un modèle en Afrique de l'Ouest. Douze centrales étaient en lice et l'enjeu principal de ce scrutin pour elles était l'accès aux institutions du dialogue social. Depuis les années 2000, le Sénégal a connu une institutionnalisation croissante des relations professionnelles. La norme du « dialogue social[1] » s'est imposée dans les textes de loi sénégalais sous l'impulsion de l'Organisation internationale du travail (OIT) (Béthoux, 2020). Elle fait partie des prérequis pour l'avènement d'un « travail décent[2] », tout autant qu'elle permet de pacifier les relations professionnelles, afin d'améliorer « le climat des affaires[3] ». À cette norme censée réconcilier les intérêts du capital et du travail est liée la création d'un ensemble d'institutions rassemblant les acteurs de ce dialogue : représentants de l'État, du patronat et des principales organisations syndicales. L'article revient sur ce processus d'institutionnalisation des relations professionnelles. Il en pointe les limites et l'existence d'espaces alternatifs de rencontre entre les autorités gouvernementales et le mouvement syndical à travers l'exemple du secteur du transport. Se dessinent alors des relations professionnelles bifaces avec d'un côté un ensemble sophistiqué d'institutions de concertation au final très peu opératoire ; et de l'autre, un ensemble d'arrangements informels se déployant dans et autour du lieu de travail qui offre difficilement des garanties pour les travailleurs à l'échelle d'un secteur d'activité ou d'un groupe professionnel.

Les relations entre l'État et le mouvement syndical (1960-2000) : intégrer, affilier, diviser

Au moment de l'indépendance, les relations professionnelles au Sénégal ne sont pas d'emblée marquées par la proximité entre le mouvement syndical et l'État, contrairement à une croyance largement répandue. L'élite syndicale et l'élite politico-administrative sont certes proches. En Afrique de l'Ouest, des syndicalistes qui ont parfois joué un rôle important dans la décolonisation sont entrés dans les gouvernements nouvellement créés à la suite de la loi-cadre[4] et de l'africanisation de l'administration qui a suivi ; ils sont parfois devenus les dirigeants des États nouvellement indépendants comme c'est par exemple le cas de Sékou Touré en République de Guinée, qui fut une ancienne colonie française (Fall, 2006). Mais cette proximité est trompeuse. Au Sénégal par exemple, après l'indépendance, l'Union générale des travailleurs d'Afrique noire-Sénégal (UGTAN-Sénégal), la principale

1. Dans un rapport datant de 1999, l'OIT définit le dialogue social ainsi : « inclut tous les types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs, sur les questions présentant un intérêt commun pour eux en matière de politique économique et sociale. » Cette définition large *a priori* cache cependant une hiérarchie des formes de dialogue social. Sont considérées comme plus souhaitables les formes de dialogue les plus institutionnalisées.

2. La notion de travail décent a été popularisée par l'OIT dans la première partie de la décennie 2000. Elle a été pensée comme un idéal de travail alternatif au salariat, devant permettre de fixer un seuil de qualité d'emplois « acceptables » pour les pays dits en voie de développement.

3. Ce concept a notamment été popularisé par le biais des publications « Doing Business » de la Banque mondiale. Arrêtées depuis 2021, elles établissaient un classement des pays en fonction de la qualité de leur « climat des affaires » afin d'orienter les investissements, la conflictualité sociale étant l'un des éléments de ce classement.

4. Adoptée en 1956, la loi-cadre dote les territoires d'outre-mer d'un exécutif local élu au suffrage universel et permet donc à ces territoires d'être plus autonomes vis-à-vis de la métropole.

force syndicale de l'époque, est parcourue par différentes tendances dont certaines sont hostiles au parti alors hégémonique de Léopold Sédar Senghor, l'Union progressiste sénégalaise (UPS).

Ces contradictions propres aux organisations syndicales se traduisent par une politique ambivalente de la part du gouvernement à l'égard du mouvement syndical. D'un côté, d'anciens dirigeants syndicaux sont cooptés au sein du gouvernement ; de l'autre, l'UPS crée des comités d'entreprise regroupant les militants du parti-État à l'échelle de leur lieu de travail et concurrents des représentations syndicales existantes (Fall, 2000). L'enjeu est alors de limiter les grèves et le pouvoir de déstabilisation du mouvement syndical. Selon certaines estimations, le taux de syndicalisation du Sénégal est à l'époque de 30 % des travailleurs, l'un des plus élevés en Afrique de l'Ouest (Ndiaye, Tidjani, 1995). Cette stratégie aboutit dans un second temps à la création de l'Union nationale des travailleurs sénégalais (UNTS), rassemblant les cadres les plus proches du pouvoir. Désormais, tous les membres de l'UPS sont membres de l'UNTS et réciproquement. Ce qui est alors la principale force syndicale du pays est « intégrée » au parti-État.

La crise politique de 1968 à la suite de la répression brutale du mouvement étudiant et le rôle joué dans la mobilisation par l'UNTS, malgré sa proximité avec le pouvoir, conduisent à une seconde reprise en main du mouvement syndical. Une nouvelle centrale est créée, qui restera hégémonique durant le règne du Parti socialiste et même au-delà puisque c'est encore elle qui est arrivée première aux dernières élections de représentativité syndicale en 2023. La Confédération nationale des travailleurs sénégalais (CNTS) voit le jour en remplacement de l'UNTS, alors que le pluralisme syndical est aboli. La nouvelle centrale incarne la doctrine de l'État en matière syndicale, fondée sur la notion de « participation responsable ». L'expression est formulée par Magatte Lô (1987), alors ministre du Travail. Elle désigne l'attitude « constructive » que doivent avoir les syndicats à l'égard du pays. De fait, la nouvelle centrale est un appendice du Parti socialiste, et continue d'être « intégrée » à ce dernier. Malgré le rétablissement du pluralisme syndical en 1974, la CNTS reste hégémonique.

Au début des années 1980, l'intégration du mouvement syndical au parti se transforme en une « affiliation » : ce changement autorise la non-appartenance systématique des membres du syndicat au parti au pouvoir (Diop, Diouf, 1990:223-249). Les relations entre la CNTS et l'État restent cependant quasi fusionnelles. La centrale a droit à un quota de députés, certains de ses dirigeants occupent des fonctions de ministre ou encore de vice-président de l'Assemblée nationale ; ils sont aussi présents au sein de diverses administrations. Comme les décennies précédentes, cette politique de cooptation coexiste avec des stratégies d'affaiblissement du mouvement syndical marquées par l'attisement de conflits internes à la centrale, ou encore la création d'organisations concurrentes sur les lieux de travail, toujours sous la forme de comités d'entreprise.

Dans ce contexte, la grande proximité entre l'État et la CNTS rend l'existence d'instances officielles de négociation relativement superflue. Les canaux de communication entre les dirigeants syndicaux, ceux de l'État mais aussi du patronat, sont garantis par les réseaux politiques créés par la « participation responsable », par la proximité entre le parti-État et la centrale syndicale et par la représentation politique

de cette dernière dans les instances du parti comme dans l'État. À la fin des années 1970, une convention collective nationale interprofessionnelle voit tout de même le jour dans le secteur privé. Les négociations à ce sujet entre l'État, le patronat et le syndicat s'étalent sur 3 ans. L'enjeu est d'uniformiser la réglementation en matière de travail. Cette négociation débouche sur l'obtention d'une série d'avantages pour les travailleurs comme un droit de carence syndicale, la majoration des heures supplémentaires ou le réaménagement des indemnités de licenciement, mais elle ne donne lieu à la création d'aucune institution pérenne. Il en va de même pour la réforme du Code du travail de 1997, qui réaffirme le droit de grève mais n'entérine la création d'aucune institution devant rassembler organisations syndicales, État et patronat.

L'institutionnalisation du « dialogue social » (et ses limites)

Comme beaucoup de pays de la sous-région, le Sénégal connaît une libéralisation politique durant les années 1990. Celle-ci aboutit à la première alternance politique en 2000. Le renforcement du « dialogue social », introduit par l'OIT dans son vocabulaire quelques années plus tôt, devient alors une façon de marquer le changement que les hommes politiques souhaitent impulser lorsqu'ils arrivent à la tête de l'État. Vingt ans plus tard, la construction de ce complexe institutionnel semble toutefois vaine.

Durant la décennie 1990, le nombre de centrales augmente et la compétition entre elles aussi. Des centrales dites « autonomes » émergent (tableau 1), en ayant notamment pour base sociale les travailleurs du secteur de l'enseignement. Ces organisations proviennent pour la plupart des divisions internes à la CNTS et se positionnent contre la « participation responsable ». Dans le même temps, la mise en place des politiques d'ajustement structurel donne lieu à des grèves d'importance, notamment à deux grèves générales en 1993 et 1999. Les relations professionnelles sont beaucoup plus conflictuelles qu'elles ne l'étaient lors des décennies passées et aucun cadre de concertation officielle pérenne n'existe entre les organisations syndicales, les employeurs

Tableau 1 - **Les centrales syndicales à la veille de l'alternance**

Nom de l'organisation	Date de création
Confédération nationale des travailleurs du Sénégal (CNTS)	1969
Confédération générale des travailleurs démocrates du Sénégal (CGTDS)	1974
Union des travailleurs libres du Sénégal (UTLS)	1976
Union démocratique des travailleurs du Sénégal (UDTS)	1987
Union nationale des syndicats autonomes du Sénégal (UNSAS)	1990
Confédération démocratique des syndicats autonomes (CDSA)	1990
Confédération des syndicats autonomes (CSA)	1997
Union des travailleurs du Sénégal (UTS)	1997

privés et l'État. Les difficultés engendrées par les plans d'ajustement structurel, ainsi que la relative impuissance des organisations syndicales face à leur mise en œuvre complexifient encore les choses. Elles engendrent la multiplication d'associations d'entraide sur la base de regroupements régionaux ou religieux au sein des entreprises, aux dépens des organisations syndicales (Ndiaye, Tidjani, 1995).

À son arrivée au pouvoir, le Président Abdoulaye Wade souhaite en finir avec la « participation responsable ». Celle-ci est en effet une incarnation du règne du PS des années 1960 à 2000. Le nouveau Président poursuit cependant la stratégie d'émiettement du mouvement syndical inaugurée par ses prédécesseurs en encourageant la création de nouvelles centrales. Pas moins de neuf nouvelles centrales voient le jour entre 2001 et 2012, dont au moins trois sont soutenues par des responsables politiques proches du pouvoir (Ndiaye, 2013). Dans le même temps, Abdoulaye Wade se saisit du symbole du 1er mai pour envoyer un signal politique fort en ouvrant la rencontre entre le chef de l'État et le mouvement syndical associé à cette journée à l'ensemble des centrales syndicales. La remise des « cahiers de doléance » par les centrales au chef de l'État, qui a lieu rituellement depuis la période coloniale à la suite du défilé du 1er mai, se bureaucratise. Les cahiers se standardisent tandis que leur traitement fait l'objet d'une plus grande attention de la part de l'administration. La cérémonie du 1er mai devient l'un des lieux où le « dialogue social » en voie d'institutionnalisation doit s'afficher.

Peu après l'arrivée au pouvoir d'Abdoulaye Wade, une « Charte nationale sur le dialogue social » est adoptée. Elle affirme un ensemble de principes destinés à guider ce dialogue, et consacre également une nouvelle institution, le Comité national du dialogue social. Après l'arrivée au pouvoir de Macky Sall en 2012, un nouveau cadre de dialogue social est adopté avec le « Pacte national de stabilité sociale et d'émergence économique ». Ce pacte est censé permettre la mise en œuvre du « Plan Sénégal émergent » promu par le nouveau Président. Il entérine la création du Haut Conseil du dialogue social parmi d'autres institutions devant réunir de façon régulière les représentants de l'État, du patronat et les syndicalistes (tableau 2).

La pierre angulaire de ce dispositif de concertation est la mesure de la représentativité syndicale. Ces mesures existaient depuis les années 1990 où plusieurs enquêtes avaient été réalisées afin d'estimer le poids respectif des différentes centrales (1993, 1995 et 1998)[5]. En 2011, ces enquêtes sont toutefois remplacées par un vote. Les résultats de ces élections montrent l'érosion de plus en plus importante de l'hégémonie de la CNTS au fil des années, et donc la tendance de plus en plus forte à l'effritement syndical (tableau 3). Signe de l'effritement du paysage syndical en cours depuis les années 1990, seules 6 centrales sur les 18 participantes obtiennent plus de 3 % des suffrages exprimés. Lorsque ce vote a lieu pour la deuxième fois en 2017, un seuil de représentativité est créé : en dessous de 10 %, impossible d'avoir accès aux différentes institutions qui composent désormais le dialogue social en dehors de l'entreprise. L'imposition d'un seuil de représentativité est décriée par les centrales qui obtiennent les scores les moins importants. Elles dénoncent la domination

5. I. Samb, *Partenariat social en droit du travail et enjeux du Pacte national de stabilité sociale et d'émergence économique*, 2009. Résultats pour 1998 : CNTS : 63,06 % ; UNSAS : 19,60 % ; CSA : 7,64 % ; SYNACO : 5,44 % ; CDSA : 1,54 %.

Tableau 2 - **L'institutionnalisation du dialogue social au Sénégal**

Principales étapes	Date	Principaux dispositifs institutionnels
Adoption du premier Code du travail	1952	
Nouveau Code du travail	1961	
Convention collective nationale interprofessionnelle du Sénégal	1982	▪ Première tentative d'uniformisation de la réglementation en matière de travail
Nouveau Code du travail	1997	
Charte nationale sur le dialogue social	2002	▪ Comité national du dialogue social (CNDS) ▪ Conseil consultatif national du travail et de la sécurité sociale (CCNTSS) ▪ Comité technique consultatif national d'hygiène et de sécurité (CTCNHS)
Pacte national de stabilité sociale et d'émergence économique	2014	▪ Haut Conseil du dialogue social ▪ Commissions mixtes paritaires ▪ Conseil supérieur de la fonction publique ▪ Conseil supérieur de la fonction publique locale ▪ Commissions administratives paritaires de la fonction publique ▪ Comités sectoriels de dialogue social ▪ Conseil consultatif national du travail et de la sécurité sociale (CCNTSS) ▪ Comité technique consultatif national d'hygiène et de sécurité (CTCNHS) ▪ Au sein de l'entreprise : délégué du personnel, comité d'hygiène et de sécurité au travail, comité de dialogue social d'entreprise.

de la CNTS, de l'Union nationale des syndicats autonomes du Sénégal (Unsas), de la Confédération nationale des travailleurs du Sénégal – Forces du changement (CNTS-FC) et de la Confédération des syndicats autonomes (CSA), aussi appelés le « G4 ». Ces quatre centrales sont en effet les seules à systématiquement dépasser les 10 % ; elles ont donc de fait la mainmise sur l'ensemble des positions associées aux institutions du dialogue social, mais aussi sur les sommes allouées chaque année par le gouvernement au mouvement syndical (Ndiaye, 2017:116-121)[6].

Cette « rationalisation » des relations professionnelles apparaît inévitable dans un contexte où le paysage syndical est aussi fragmenté. Le nombre de centrales ayant été autorisées à se présenter par le ministère du Travail en charge de l'organisation de cette élection est de 12 en 2023[7], un chiffre constant en comparaison avec l'élection précédente qui était de 14. Le nombre de centrales existant au Sénégal est cependant parfois estimé à plus du double. Dès lors, comment décider qui peut concourir ou pas dans un contexte où, en dehors des chiffres produits par les élections de représentativité

6. On parle parfois de 600 000 000 francs CFA (soit près de 915 000 euros) octroyés annuellement aux centrales en toute opacité.

7. Ce chiffre était d'abord de 13 avant qu'une centrale ne se désiste.

elles-mêmes, il est compliqué d'estimer le nombre d'adhérents aux centrales ou la part respective des secteurs dans lesquels elles se déploient ? Les chiffres des adhésions syndicales sont non seulement jalousement gardés par les centrales, mais aussi par les syndicats qui les composent pour qui ils constituent un enjeu important dans les rapports de force qui les opposent au sein des centrales. Dans ce contexte, certaines parmi les centrales considérées par l'administration comme les plus petites se regroupent et forment des coalitions afin de pouvoir concourir aux élections de représentativité groupée, encouragées en cela par le ministère du Travail[8].

Au-delà de la question de la participation des centrales, c'est celle des travailleurs qui pose le problème le plus fondamental. Pour l'année 2023 comme pour la précédente, le taux de participation s'élève à approximativement 30 % du total des travailleurs recensés. Ce chiffre apparaît encore plus faible lorsqu'on rapporte le nombre de travailleurs inscrits sur les listes électorales à celui de la population active, estimée à plus de 5 millions d'individus[9]. Pour comprendre ce décalage, il faut revenir sur les conditions matérielles d'organisation de ce scrutin. Les listes d'électeurs sont établies par le ministère du Travail. Or ce dernier se fonde uniquement sur les déclarations des employeurs, dans un contexte où les statistiques officielles estiment que 97 % des entreprises sont gérées de façon « informelle »[10]. À la question de la constitution des listes vient s'ajouter celle de l'information. Cette élection encore nouvelle est peu connue des travailleurs, sa mise en œuvre logistique est par ailleurs complexe. En 2023, on comptait 1 015 bureaux de vote répartis sur les 46 départements du Sénégal[11], une organisation qui n'est pas sans poser de difficultés lorsqu'il s'agit de connaître l'emplacement de son bureau ou encore de s'y rendre durant les heures de travail. Ces informations ne peuvent être systématiquement relayées par les représentants syndicaux, dans un contexte où les estimations les plus généreuses évaluent à 6 % le pourcentage d'entreprises disposant d'une implantation syndicale et à 10 % le pourcentage de travailleurs qui y sont syndiqués (Ngom, 2019).

Si l'on en croit les chiffres bruts de la participation dans certains secteurs, le vote ne concerne que certaines franges bien précises des travailleurs, au premier rang desquelles les enseignants, qui ont fait preuve d'une activité syndicale intense ces 20 dernières années (Fall, Khouma, 2022). Ainsi, la simple addition des résultats obtenus par les deux premières centrales syndicales dans l'enseignement préscolaire et élémentaire et dans l'enseignement moyen secondaire représente plus de 30 % des suffrages exprimés lors des dernières élections.

Enfin, le Haut Conseil du dialogue social, l'institution phare du dialogue social, ne dispose d'aucun ancrage juridique dans le Code du travail et que de faibles moyens matériels. De l'aveu même du ministère, il n'existe aucune procédure de médiation et

8. Cette dynamique est particulièrement visible lors des cérémonies du 1er mai. Les syndicats non représentatifs ne participent à la cérémonie de remise des cahiers de doléances que sous la forme d'une coalition, le Cadre unitaire des centrales syndicales (CUCS).

9. Données Banque mondiale.

10. *Diagnostic de l'économie informelle au Sénégal*, Bureau international du Travail, Genève, 2020, https://bit.ly/49HfsIk.

11. Entretien Alioune Fall, responsable organisation des élections de représentativité pour le ministère du Travail, RFM, 11 décembre 2023.

Tableau 3 - **Résultats des élections de représentativité 2011, 2017 et 2023**

En % et (nombre de votants)

Centrales syndicales	Élections 2011	Élections 2017	Élections 2023
Confédération nationale des travailleurs du Sénégal (CNTS)	39,61	36,51 (26196)	23,53 (21630)
Union nationale des syndicats autonomes du Sénégal (UNSAS)	22,41	19,94 (14303)	21,44 (19703)
Confédération nationale des travailleurs du Sénégal – Forces de changement (CNTS/FC)	7,43	10,24 (7348)	15,62 (14352)
Confédération des syndicats autonomes du Sénégal (CSA)	12,00	11,77 (8442)	11,26 (10350)
Fédération générale des travailleurs du Sénégal – Tendance B (FGTS)	4,36	5,31 (3809)	10,20 (9370)
Union démocratique des travailleurs du Sénégal (UDTS)	2,53	2,99 (2146)	6,47 (1234)
Confédération nationale des travailleurs du Sénégal (CNTS/FC-A)		3,56 (2551)	5,96 (5482)
Fédération générale des travailleurs du Sénégal – Tendance A (FGTS)	2,31	4,15 (2975)	2,40 (2202)
Union démocratique des travailleurs du Sénégal-Force ouvrière (UDTS-FO)		0,99 (711)	1,34 (1234)
Confédération démocratique des syndicats libres (CDSL)	3,74	1,56 (1120)	1,15 (1061)
Union nationale des travailleurs démocrates (UNTD)		0,25 (182)	0,43 (392)
Union des travailleurs libres du Sénégal (UTLS)	0,12		0,20 (181)
Union des travailleurs du Sénégal (UTS)	0,33	0,87 (623)	
Union des travailleurs libres du Sénégal-B (UTLS-B)	0,17		
Organisation générale des travailleurs du Sénégal (OGTS)		1,70 (1220)	
Confédération démocratique des travailleurs du Sénégal (CDTS)	1,23		
Coordination des forces sociales (CFS)	0,67		
Union nationale des syndicats autonomes du Sénégal (USDS)	0,30		

Centrales syndicales	Élections 2011	Élections 2017	Élections 2023
Syndicat des travailleurs démocratiques du Sénégal (STDS)	0,26		
Confédération démocratique des syndicats autonomes (CDSA)	0,16		
Confédération des syndicats de cadres et de l'encadrement du Sénégal (COGES)	0,13		
CGTDS	0,12		
Total	100 (58 063 votants sur 164 671 inscrits)	100 (72 132 votants sur 253 124 inscrits)	100 (92 350 votants sur 316 950 inscrits)

Sources : pour les élections 2011, Ndiaye (2017:115) ; pour celles de 2017 et 2023, PV officiels.

d'arbitrage dans le règlement des conflits collectifs de travail[12]. Dans les secteurs les plus enclins à la revendication comme le transport, les collectivités territoriales, l'enseignement, la santé (hôpital) ou plus récemment la justice, la grève est un préalable à toute négociation. Plus encore, sur les 28 conventions collectives précisant les spécificités du droit du travail secteur par secteur, 10 datent d'avant les indépendances, 8 des années 1960, 2 des années 1970 et seulement 8 de la dernière décennie[13]. Les plus anciennes sont par ailleurs difficilement trouvables, ce qui n'est pas sans poser problème lorsqu'il s'agit de défendre des travailleurs au tribunal du travail. Au sein des entreprises, d'après mes propres observations, les instances telles que les délégués du personnel, les comités d'hygiène et de sécurité au travail ou encore les comités de dialogue social d'entreprise ne sont que rarement opérationnelles. Lorsqu'elles existent, elles sont souvent investies par des représentants soutenus par la direction. Autant de remarques qui, mises bout à bout, laissent perplexe quant au bon fonctionnement des différentes institutions associées au dialogue social. Dans ce contexte, ces dernières semblent, pour beaucoup, être de simples coquilles vides. Les positions et les différents avantages qui sont associés à l'institutionnalisation croissante des relations professionnelles sont perçus par la base des syndicats et plus largement par les travailleurs au courant de leur existence comme une opportunité supplémentaire d'enrichissement personnel pour leurs représentants, dans un contexte où les organisations syndicales (et leurs permanents) ne disposent que de très peu de ressources (Ndiaye, 2017:116). Cette vision en recoupe d'autres, déjà anciennes, faisant de l'activité syndicale au sein des entreprises au Sénégal un outil de promotion personnelle en interne avant d'être une activité désintéressée (Diouf, 1995).

12. Plan national de renforcement du dialogue social, 2021-2024, p. 13.

13. Plan national de renforcement du dialogue social, 2021-2024, p. 13.

Le secteur du transport, aux portes du dialogue social

La création de nouvelles institutions de concertation semble avoir accouché d'un complexe certes sophistiqué en apparence, mais relativement inopérant. Ce processus s'est par ailleurs fait au prix de l'exclusion d'une grande partie des travailleurs, notamment ceux du secteur dit informel dans lequel, selon certaines statistiques, 70 % de la population active en milieu urbain travaille (De Vreyer, Roubaud, 2013). Le secteur du transport constitue un bon observatoire des relations professionnelles, sorti du cadre officiel mis en avant par le gouvernement. Emblème du secteur informel, cette activité économique est de toute première importance au Sénégal où seulement 15 % des ménages disposent d'un véhicule particulier (Diaz Olvera *et al.*, 2020). Sur la base d'une enquête ethnographique menée pendant plusieurs années sur l'organisation du transport interrégional[14] (Cissokho, 2022), on voudrait esquisser quelques-uns des traits saillants de l'activité syndicale dans ce secteur. Celle-ci rend en effet visible une autre facette des relations professionnelles, faite essentiellement de relations informelles entre les représentants syndicaux, ceux de l'administration et les hommes politiques, et grâce auxquelles se perpétuent des arrangements certes parfois collectifs, mais à la portée toujours limitée.

L'histoire syndicale de ce secteur fait écho à celle du mouvement syndical dans son ensemble décrit plus haut. Durant les années 1970, les travailleurs y sont représentés par les plus importants propriétaires de véhicules regroupés au sein de la Fédération des transporteurs du Sénégal. Elle est alors proche du Parti socialiste et certains de ses représentants occupent des postes de député ou sont membres de hautes instances administratives. Durant les années 1980, la fédération se divise. Elle est en proie à des tensions internes, mais subit aussi les effets d'un changement sociologique parmi les propriétaires de véhicule. Les réformes libérales associées aux ajustements structurels ont facilité l'obtention de licences pour devenir transporteurs et abaissé les coûts d'importation de véhicules ; elles ont ainsi permis l'émergence de petits propriétaires qui exercent souvent le métier de chauffeur. Ces derniers se regroupent au sein d'associations mutualistes communément appelées « regroupements ». Ils prennent progressivement le contrôle des espaces d'embarquement de passagers sur l'ensemble du territoire national aux dépens de l'organisation mise en place par les propriétaires de véhicules durant les années 1970. Tout au long des années 1990, cet ensemble d'associations intègre le Syndicat national des travailleurs du transport routier du Sénégal (SNTTRS), membre de la CNTS, sous l'effet d'une politique volontariste du secrétaire général de l'époque. Le syndicat, et à travers lui les regroupements, s'affirment dans l'espace public durant la décennie 1990 puis 2000 à travers de nombreuses grèves paralysant le territoire national.

Le syndicat occupe cependant une place marginale au sein de sa centrale, sans commune mesure avec le poids symbolique qu'il a acquis au cours des années 1990. Les montants qu'il parvient à prélever des regroupements sont faibles voire inexistants, ce qui constitue un handicap dans un contexte où c'est avant tout la capacité à prélever des cotisations qui détermine le poids occupé

14. Trajets entre les capitales régionales, par opposition aux trajets « urbains » effectués à l'intérieur des villes.

par chaque organisation dans la centrale et notamment le nombre de voix dont elle dispose lors de l'élection du secrétaire général. Bien que le Syndicat national des travailleurs du transport routier fasse partie de la centrale la mieux représentée au sein des instances du dialogue social, ses représentants ne siègent pas dans les institutions créées à la suite de la ratification du Pacte national de stabilité sociale et d'émergence économique en 2014 (voir tableau 2, *supra*). Ainsi, lorsqu'un projet de mutuelle de santé destiné aux chauffeurs, piloté par le Conseil national du dialogue social et financé par l'OIT, a démarré en 2005, les négociations n'ont associé les représentants du syndicat qu'au sein de commissions *ad hoc* créées de toute pièce pour l'occasion. Le statut ambigu des chauffeurs les exclut d'emblée des élections de représentativité syndicale et donc plus largement de l'ensemble des institutions du dialogue social. Cette mise à l'écart n'équivaut toutefois pas à une absence d'élection, et des élections sont régulièrement organisées au sein des gares routières afin de désigner le président du regroupement, principal représentant du syndicat sur le lieu de travail des chauffeurs.

Dans la mesure où les propriétaires des véhicules exploités et ceux qui les conduisent sont réunis au sein de la même organisation, lorsqu'il ne s'agit pas des mêmes individus, les conflits entre travailleurs et employeurs sont avant tout des conflits interpersonnels. Ils se règlent d'abord au sein de la corporation et, dans des rares cas, devant les tribunaux du travail. La plupart des revendications affirmées de façon collective, c'est-à-dire soutenues par les organisations syndicales, sont donc d'abord des revendications adressées à l'État, dans le cadre de relations bipartites plutôt que tripartites.

Les relations entre la corporation et l'État se déploient d'abord à l'échelle des gares routières, où se trouvent les sièges des regroupements. Elles prennent la forme de relations interpersonnelles entre les représentants syndicaux et les autorités locales telles que les commandants de gendarmerie, les préfets, les gouverneurs ou encore les chefs de brigade pour ce qui est de la police. Ces relations sont le produit de la forte interconnaissance entre les syndicalistes et les membres de l'administration. Ces liens se nouent à l'occasion de démarches administratives ou de la fréquentation des mêmes lieux au sein des gares routières ou à la sortie des villes dans le cas des forces de l'ordre. Ces relations permettent de faire avancer des causes individuelles et ont principalement pour enjeu la facilitation de l'ensemble des démarches administratives associées à l'obtention d'un permis, au changement d'une plaque d'immatriculation, ou bien encore à la récupération d'un permis de conduire confisqué par les autorités. Une relation nouée avec un directeur des transports terrestres dans une région peut même ouvrir une relation au sein d'un cabinet ministériel au gré des avancements de carrière ou des mutations.

Faire avancer des causes plus collectives peut passer par un engagement politique. Les regroupements sont des opérateurs logistiques importants pour les candidats en campagne, leur capacité de mobilisation leur permet de créer les impressions de nombre qui font le succès d'un *meeting* politique. Ces mobilisations sont l'occasion de faire la démonstration de l'importance de la corporation, de son pouvoir de mobilisation et donc de nuisance. Ses soutiens politiques peuvent être l'occasion de faire avancer une revendication locale concernant l'emplacement d'une gare routière par exemple,

ou plus rarement nationale concernant le renouvellement du parc de véhicules de transport. Cet engagement politique des représentants de la profession a donné lieu à la formation d'une liste lors des élections législatives de 2012 et à l'élection en tant que député du secrétaire général du Syndicat des travailleurs du transport. Toutefois, cette incursion directe dans la compétition politique ne semble pas avoir fait avancer les revendications de la profession.

Les relations entre l'État et le syndicat peuvent enfin prendre la forme de grèves, lesquelles donnent lieu à des négociations, toujours en dehors du cadre officiel du dialogue social. Des grèves ont lieu pratiquement chaque année depuis la fin des années 1990. Portées uniquement par le Syndicat des travailleurs du transport au début de la période, elles sont depuis quelques années initiées par le Cadre unitaire des syndicats des transports routiers du Sénégal (CUSTRS). Sans doute faut-il y voir les effets de la perte d'influence du Syndicat des travailleurs du transport dans le secteur. Ces mouvements permettent d'obtenir des « audiences » auprès du président de la République ou de ses représentants (directeurs de cabinet, ministres). En l'absence de représentant des employeurs, ces négociations peuvent tout de même prendre la forme d'une « négociation tripartite », l'expression servant ici à désigner l'association d'une ou plusieurs autorités religieuses aux discussions, agissant en tant que médiatrices entre les syndicats et l'État. Ces dernières années, plusieurs conflits ont ainsi été stoppés.

Le retour des mêmes revendications d'année en année fait douter de la mise en œuvre réelle des engagements pris par les représentants de l'État lors de ces rencontres. De fait, des réformes importantes peuvent être entreprises dans le secteur du transport sans que de véritables concertations soient menées en amont, alors qu'elles touchent parfois au cœur du métier de chauffeur. Le dernier exemple date de janvier 2023, lorsqu'à la suite d'un d'accident ayant engendré la mort de 42 personnes et des centaines de blessés, le gouvernement décide d'un ensemble de mesures transformant parfois entièrement l'économie du transport de façon unilatérale. Si certaines d'entre elles telles que l'interdiction de circuler la nuit ou encore la limitation du nombre de bagages ou de passagers peuvent sembler nécessaires, ces mesures sont cependant susceptibles d'avoir un impact important sur les revenus des travailleurs du secteur du transport. Elles ont d'ailleurs déclenché une grève de plusieurs jours, grâce à laquelle les représentants des travailleurs du secteur ont pu, si ce n'est être intégrés à la discussion, du moins faire entendre leur mécontentement.

Conclusion : un dialogue social en trompe-l'œil

L'histoire des relations professionnelles au Sénégal est marquée par la forte proximité des principales organisations syndicales avec l'État. Cette proximité a sans doute permis au Sénégal de se passer de cadres de concertation officielle pendant plusieurs décennies. Au début des années 2000, alors que le pays connaît sa première alternance politique et que le nombre de centrales explose, les normes internationales véhiculées par le « dialogue social » s'imposent cependant, et avec elles de nouvelles institutions émergent afin que les représentants des organisations syndicales, patronales et de l'État se rencontrent officiellement. L'accès à ces institutions est alors fondé sur la mesure de la représentativité syndicale par l'élection, chose malaisée lorsque la capacité

à voter des salariés est tributaire de leur inscription par leur employeur sur les listes électorales, dans un contexte où l'écrasante majorité des travailleurs est non déclarée.

Dans la majeure partie du monde du travail, les relations professionnelles sont plutôt à l'image de celles que l'on peut observer dans le secteur du transport : elles ont lieu en dehors des institutions consacrées par le dialogue social officiel et n'en épousent pas les formes bureaucratiques ; elles relèvent davantage de relations bipartites que de relations tripartites dans un contexte où la frontière entre travailleurs et employeurs est malaisée à distinguer ; enfin, elles se déploient à l'échelle des lieux de travail et prennent avant tout la forme de relations interpersonnelles.

De ce point de vue, le complexe d'institutions qui émerge depuis plus de 20 ans au Sénégal, notamment sous l'impulsion de l'OIT, relève d'abord d'une façade. Il œuvre avant tout à l'entretien d'un « climat des affaires » rassurant et propice aux investissements, plutôt qu'à l'avènement réel d'un « travail décent » pour tous. À la suite de l'élection présidentielle de mars dernier, le gouvernement nouvellement élu a cherché à illustrer la rupture qu'il entend incarner en se saisissant de la thématique du dialogue social. Quelques jours après l'élection, le Haut Conseil pour le dialogue social a été désigné comme l'un des symboles de la mal gouvernance du régime précédent, tandis qu'à l'occasion de la cérémonie du 1er mai le président de la République a réaffirmé sa volonté de voir le dialogue social renforcé. Reste à voir si ce nouveau régime saura résoudre les contradictions qui ont traversé l'action des gouvernements en la matière depuis deux décennies.

Sources :

- Béthoux É. (2020), *Le dialogue social. Sociologie d'un concept controversé*, Mémoire pour l'habilitation à diriger des recherches, Cnam.
- Cissokho S. (2022), *Le transport a le dos large : les gares routières, les chauffeurs et l'État au Sénégal (1968-2014)*, Paris, Éditions de l'EHESS.
- De Vreyer P., Roubaud F. (dir.) (2013), *Les marchés urbains du travail en Afrique subsaharienne*, Marseille, IRD Éditions, https://doi.org/10.4000/books.irdeditions.9639.
- Diaz Olvera L., Plat D., Pochet P. (2020), « Accéder à l'automobile dans les villes d'Afrique subsaharienne : usages et usagers dakarois », *Flux*, vol. 1-2, n° 119-120, p. 73-89, https://doi.org/10.3917/flux1.119.0073.
- Diop M.C., Diouf M. (1990), *Le Sénégal sous Abdou Diouf : État et société,* Paris, Karthala.
- Diouf B. (1995), « Syndicalisme, vie associative et identités ouvrières », *in* Cabanes R., Copans J., Selim M. (dir.), *Salariés et entreprises dans les pays du Sud : contribution à une anthropologie politique des travailleurs*, Paris, Karthala/ORSTOM, p. 185-207, https://bit.ly/3xPJzQk.
- Fall B. (2006), « Le mouvement syndical en Afrique occidentale francophone, de la tutelle des centrales métropolitaines à celle des partis nationaux uniques, ou la difficile quête d'une personnalité (1900-1968) », *Matériaux pour l'histoire de notre temps*, vol. 84, n° 4, p. 49-58, https://doi.org/10.3917/mate.084.0007.
- Fall B., Khouma M. (2022), « Recomposition du champ syndical et nouveaux enjeux pour l'école sénégalaise », *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, n° 91, p. 131-140, https://doi.org/10.4000/ries.13462.
- Fall M. (2000), *L'État et la question syndicale au Sénégal,* Paris, L'Harmattan.
- Lô M. (1987), *Sénégal : syndicalisme et participation responsable*, Paris, L'Harmattan.
- Ndiaye A.I. (2013), « Le partenariat social dans les années 2000 : une décennie perdue ? », *in* Diop M.C. (dir.), *Sénégal (2000-2012), Les institutions et politiques publiques à l'épreuve d'une gouvernance libérale*, Paris, CRES-Khartala, p. 313-346.
- Ndiaye A.I. (2017), *Les relations professionnelles en Afrique de l'Ouest : acteurs, conflits, négociations et régulations au Sénégal,* Paris, L'Harmattan.
- Ndiaye A.I., Tidjani B. (1995), *Mouvements ouvriers et crise économique : les syndicats sénégalais face à l'ajustement structurel*, Paris, CODESRIA.
- Ngom A. (2019), « Syndicalisme et performance des entreprises au Sénégal », *Revue Économie, Gestion et Société*, n° 21, https://bit.ly/3JnRc3h.

Chine

La promotion ambivalente de la négociation collective dans les plateformes de livraison de repas

Xingrong XU et Arnaud MIAS

L'article analyse la promotion ambivalente de la négociation collective dans le secteur des plateformes de livraison de repas par le gouvernement chinois. La transformation numérique a créé de nouvelles formes d'emploi, représentant une part significative de l'emploi informel. Bien que le gouvernement encourage celles-ci pour lutter contre la pauvreté, les travailleurs peinent à obtenir une protection juridique adéquate. Les autorités promeuvent la négociation collective pour combler les lacunes législatives, mais les efforts sont souvent formels et peu efficaces. Les syndicats, sous contrôle étatique, et les plateformes dominent les négociations, laissant les travailleurs dans une situation précaire.

This article analyses the Chinese government's ambivalent promotion of collective bargaining in the food delivery platform sector. The digital transition has created new types of employment, representing a significant proportion of the informal economy. Although the government encourages such types of employment to combat poverty, workers struggle to obtain adequate legal protection. The authorities promote collective bargaining to make up the legislative shortfall, but this is often a token effort and of little effectiveness. The unions – under state control – and the platforms dominate the negotiations, leaving workers in a precarious situation.

Xingrong Xu est doctorant en sociologie à l'Université Paris Dauphine - PSL (IRISSO). Arnaud Mias est professeur de sociologie à l'Université Paris Dauphine - PSL (IRISSO).

La « révolution » numérique a, en Chine comme ailleurs, transformé en profondeur les façons de travailler et engendré de nouvelles formes d'emploi (Zhang, 2016 ; Yan *et al.*, 2020 ; Guan, 2021 ; Wu, 2023). Parmi elles[1], les plateformes numériques de travail introduisent une rupture importante dans les relations d'emploi (Wang, 2020 ; Lou Yu, 2021). Ces plateformes semblent offrir de nouvelles opportunités d'emploi et sources de revenus pour des travailleurs temporairement ou durablement éloignés de l'emploi. Et leur développement s'est accéléré à l'échelle mondiale avec l'épidémie de Covid-19.

En Chine, l'économie de plateformes atteint une taille importante (Ma, Zhang, 2019:467-484). Selon le « Rapport sur le développement de l'économie du partage en Chine de l'année 2023 », elle était estimée à 3,832 milliards de yuans fin 2022 (0,49 milliard d'euros), soit 3,2 % de son produit intérieur brut[2]. Selon la neuvième enquête nationale sur la situation de la main-d'œuvre dont les résultats ont été publiés début 2023 par la Fédération nationale des syndicats de Chine (FNSC), 84 millions de travailleurs occuperaient de nouvelles formes d'emploi[3] à travers le pays (y compris les livreurs de repas, les chauffeurs VTC et les coursiers), ce qui représente environ 29 % de l'emploi informel total[4]. À l'heure actuelle, le nombre total de chauffeurs VTC enregistrés en ligne a dépassé les 100 millions[5], et presque 30 millions d'entre eux ont travaillé au moins une fois en 2022 (Cyanhill Capital, 2023). Le nombre cumulé de livreurs de repas enregistrés dépasse les 25 millions, dont 13 millions travaillent quotidiennement (Chen, 2023). Durant l'épidémie de Covid-19, leur nombre a fortement augmenté. À titre d'illustration, le nombre de personnes travaillant pour la plateforme Meituan, l'une des deux plateformes qui dominent le secteur de la livraison de nourriture en Chine, est passé de 4,7 à 6,24 millions entre 2020 et 2022, soit une augmentation de 32,8 %.

1. Les nouvelles formes d'emploi (NFE) en Chine incluent principalement les emplois liés aux plateformes numériques. D'autres nouvelles formes d'emploi se développent, souvent en lien avec ces plateformes. C'est le cas par exemple des salariés dits « partagés » qui sont apparus lors de la pandémie de Covid-19. Il s'agit d'une nouvelle forme d'emploi dans laquelle le secteur de la restauration traditionnelle prête du personnel excédentaire aux sociétés de plateformes de vente au détail pour un « emploi partagé » et du télétravail. Ce modèle a d'abord été largement utilisé sur les plateformes de vente au détail telles que Freshippo, Suning et Daily Fresh. Selon Sina Finance, plus de 1800 salariés ont été recrutés pour travailler chez Freshippo, plus de 3000 chez Walmart et plus de 3000 se sont inscrits au programme de « partage de talents » de Suning Logistics (Tu, 2024).

2. L'économie de plateformes comprend ici tous les types de plateformes, notamment de transport, d'hébergement, de services comme la livraison de repas à domicile, de soins médicaux, de production et partage des connaissances, etc. (Centre national d'information, 2023).

3. La catégorie « nouvelles formes d'emploi » implique deux niveaux de signification dans le contexte chinois. Elle est d'abord très directement associée à l'émergence, à partir de 2015, de différents types d'emplois liés à Internet, après la pleine diffusion de la technologie numérique en Chine. Par-delà la diversité socio-économique qu'elle recouvre, cette catégorie est avant tout construite par contraste avec les formes d'emploi dites standard. Les nouvelles formes d'emploi chinoises diffèrent par le type de contrat qui lie les plateformes et les travailleurs, et par la manière dont le travail est organisé, comme l'entrée et la sortie du travail, le temps de travail et le lieu de travail (Tu, Wang, 2024).

4. En croisant les données de l'« Annuaire statistique de la Chine 2023 » et de l'« Annuaire des statistiques du travail de la Chine 2023 », à la fin de 2022, le nombre de personnes employées de manière informelle dans les zones urbaines en Chine était d'environ 297,58 millions. Les nouvelles formes d'emploi font partie de l'emploi informel (Yu, 2020).

5. Par comparaison, selon les dernières statistiques du Bureau national des statistiques de Chine, fin 2022, le nombre total de salariés (formels) à temps plein engagés dans le transport routier était de 3 302 184 : https://data.stats.gov.cn/easyquery.htm?cn=C01.

Pour les chercheurs et les praticiens du droit, ce développement de l'économie de plateformes soulève de nombreux problèmes, tels que la (re)qualification du statut de ces travailleurs et la manière de garantir leurs droits. Dans la pratique judiciaire, les institutions d'arbitrage du travail et les tribunaux ont dans certains cas qualifié la relation entre les plateformes et leurs travailleurs de relation salariale (comme dans les affaires « Good Chef Platform » et « Shanshu Platform »). Cependant, ces requalifications ponctuelles ne résolvent pas complètement les problèmes de protection des droits et des intérêts auxquels sont confrontés les travailleurs des plateformes. Les caractéristiques de la relation entre les deux parties ne correspondent pas parfaitement aux éléments déterminants des relations de travail traditionnelles. Les arbitres sont ainsi amenés à opérer des compromis entre le soutien à l'innovation et au développement économique et la protection des droits des travailleurs (Yan, 2018). Mais dans la majorité des cas, il est difficile pour les travailleurs de plateformes d'obtenir le statut de salarié et de bénéficier d'une protection légale (Xie, 2018) : les réglementations du gouvernement chinois en matière d'économie de plateformes sont en réalité relativement souples. Jusqu'en 2020, le gouvernement a adopté une attitude prudente, voire encourageante, à l'égard du travail sur plateformes. La récession économique et la pression sur l'emploi provoquées par l'épidémie de Covid-19 ont ensuite fait du travail sur plateformes un moyen important de réduire la pauvreté, renforçant la tolérance et les encouragements politiques à l'égard des plateformes. Les « Avis de mise en œuvre de la Direction générale du Conseil d'État[6] sur le renforcement des mesures visant à stabiliser l'emploi en réponse à l'impact de l'épidémie » et l'« Avis de la Direction générale du Conseil d'État sur le soutien à l'emploi flexible multicanal » mentionnent certes la protection des droits et des intérêts des travailleurs dans les nouvelles formes d'emploi, mais ces textes mettent surtout l'accent sur l'assouplissement des réglementations du marché du travail et l'encouragement à de nouvelles formes d'emploi.

Par ailleurs, l'interprétation et la mise en œuvre des législations existantes restent incertaines. Étant donné que la « loi du travail » chinoise ne définit ni les « travailleurs » ni les « relations de travail »[7], la requalification des travailleurs de plateformes est rarissime, et ces derniers peinent à trouver dans le droit du travail une protection suffisante[8]. Nous observons ainsi qu'entre juin 2017 et août 2021, sur les 212 jugements civils concernant des questions de travail dans le secteur de la livraison

6. La Direction générale du Conseil d'État est un bureau important du Conseil d'État. Ses principales fonctions sont d'assister les dirigeants du Conseil d'État dans la gestion du travail quotidien, d'organiser et de coordonner le travail entre les différents départements, ainsi que de transmettre et de superviser la mise en œuvre des décisions, arrêtés et instructions du Conseil d'État. Les avis émis par la Direction générale du Conseil d'État jouent un rôle directif important dans la gestion administrative et la mise en œuvre des politiques. Même s'ils n'ont pas en eux-mêmes d'effet juridique, ils sont généralement strictement mis en œuvre et respectés dans la pratique.

7. Pour une présentation en langue française des législations du travail en Chine, voir : Didry, Wu (2010) ; Périsse (2013).

8. La législation du travail chinoise ne fournit pas de normes claires pour la définition des relations de travail. Devant les tribunaux, l'« Avis sur les questions concernant l'établissement de relations de travail » (Ministère du Travail et des Sécurités sociales, [2005] n° 12) est mobilisé comme référence principale. Selon son article 1, l'établissement d'une relation de travail nécessite les trois conditions suivantes : 1) l'employeur et l'employé satisfont aux qualifications disposées dans les lois et règlements ; 2) les travailleurs doivent respecter les règles formulées par l'employeur conformément à la loi, et ils sont soumis à la gestion de l'employeur et s'engagent dans un travail rémunéré organisé par l'employeur ; 3) la main-d'œuvre fournie par le travailleur fait partie intégrante des affaires de l'employeur. Mais ces dispositions manquent de critères clairement applicables, ce qui conduit à des nombreuses controverses dans la pratique judiciaire depuis des années (Xiao, 2021 ; Wang, 2018 ; Li, 2024).

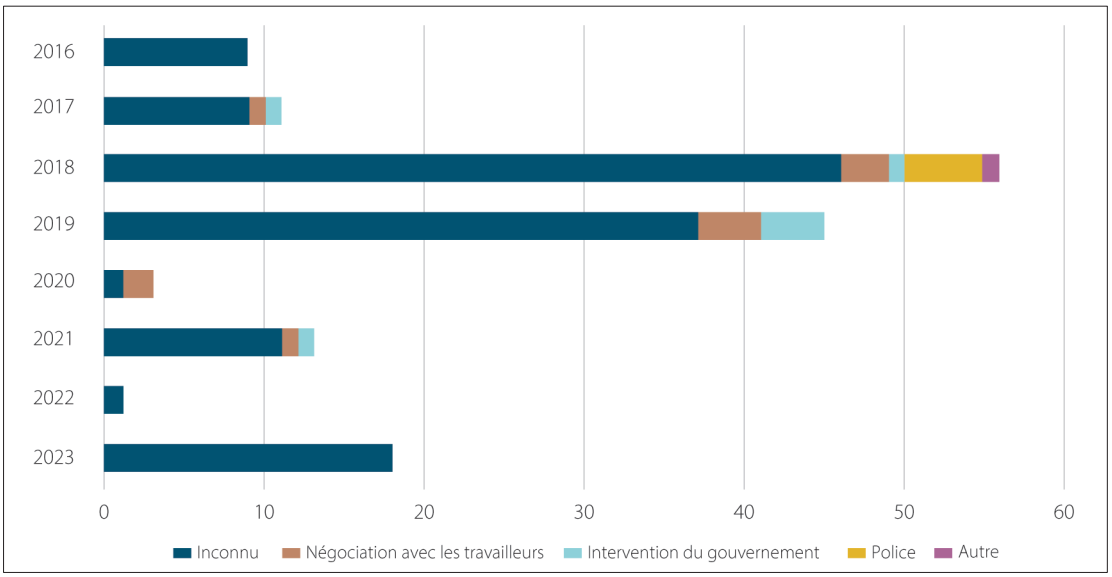
de repas en ligne relevant de la juridiction de Pékin[9], les travailleurs n'ont obtenu gain de cause que dans six cas.

Dans un tel contexte, les autorités publiques promeuvent la négociation collective pour ajuster les relations de travail, mettant en avant la capacité de celle-ci à parvenir à des arrangements tenant compte des conditions d'entreprises et de secteurs spécifiques, plus conformes aux besoins des deux parties[10]. Les autorités estiment par ailleurs que les accords collectifs peuvent combler les lacunes des lois et proposer des règles susceptibles d'être intégrées dans une législation future.

La négociation collective est également utilisée par le gouvernement chinois comme un moyen de régler les conflits collectifs. Selon les données du *China Labor Bulletin*, 156 grèves ont été déclenchées dans la branche de la livraison de repas entre 2016 et 2023 (graphique 1). Parmi les 24 cas pour lesquels le règlement du conflit est connu, la négociation collective arrive juste derrière la répression policière (7 cas contre 9 respectivement).

Cet article interroge la portée et les implications de cette promotion de la négociation collective pour réguler les relations de travail avec les plateformes numériques de livraison de repas. Après avoir présenté la structuration du marché de la livraison de repas et les formes diverses que peuvent y prendre les relations d'emploi, nous soulignons

Graphique 1 - **Nombre de grèves par mode de résolution dans la branche de livraison de repas (2016-2023)**



Lecture : 56 grèves ont eu lieu en 2018 dans la branche de livraison de repas. On ne connaît pas leur mode de résolution pour 46 cas. Pour les autres cas, la grève s'est soldée par l'ouverture de négociations dans trois cas, par l'intervention du gouvernement dans un cas, par la répression policière dans cinq cas, et par un autre moyen dans un cas.
Source : *China Labor Bulletin*, https://clb.org.hk/zh-hans#zh-hans.

9. Ces jugements ont été collectés par Xingrong Xu. La plupart des jugements après août 2021 ne sont plus rendus publics.

10. En France et en Europe, la négociation collective est également promue comme un moyen efficace de garantir les droits et intérêts des travailleurs de plateformes (Doherty, 2021 ; Frouin, 2020).

l'ambivalence du soutien des pouvoirs publics chinois à la négociation collective et analysons les premiers accords collectifs signés par les entreprises du secteur.

Le marché de la livraison de repas et ses trois formes de relations d'emploi

Le marché de la livraison de repas en Chine a connu une croissance rapide et une concurrence féroce. À la suite du lancement de la plateforme « Ele.me » en 2009, les géants de l'informatique, dont Baidu, Alibaba et Meituan, ont commencé à investir dans des plateformes de livraison. Après une phase d'expansion et de guerre des prix, le marché a connu une série d'acquisitions et de fusions. Après l'acquisition en 2017 de la troisième plus grande plateforme Baidu Waimai par Ele.me, le marché s'est stabilisé autour du duopole Meituan/Ele.me, qui concentre plus de 90 % des parts de marché. La concurrence entre les deux n'a cessé de s'intensifier depuis 2018 (Sun *et al.*, 2021).

Trois formes de relations d'emploi coexistent au sein de la branche, qui vont de l'indépendance assistée par plateforme au *crowdsourcing* en passant par la coopération en franchise.

L'indépendance assistée par plateforme

Dans le cas de l'indépendance assistée par plateforme, les entreprises construisent leurs propres plateformes numériques pour mener à bien leurs activités et interagir directement avec les clients (ce qu'on appelle le B2C). La plateforme établit généralement une relation de travail avec des travailleurs dont elle contrôle le recrutement, les normes de service et les conditions de travail (OIT, 2018). Les travailleurs doivent adopter le statut juridique de « foyer individuel industriel et commercial (*Geti Gongshanghu* 个体工商户) »[11]. Dans une telle relation d'emploi, les entreprises peuvent faire face à des problèmes tels que le *turn-over* de la main-d'œuvre et des difficultés à contrôler le processus de production (Li *et al.*, 2022). Des formes de résistance au contrôle algorithmique s'observent, comme des refus de commandes, des destructions d'articles à livrer ou des démissions. Le fort *turn-over* des travailleurs préoccupe depuis longtemps les plateformes chinoises. Le taux de rotation par mois des travailleurs est en moyenne supérieur à 20 %. Cette instabilité est certes liée au fait que la plupart des livreurs sont des « travailleurs migrants » venus des zones rurales ou des petites et moyennes villes, qui quittent périodiquement leur emploi, retournent dans leur ville d'origine et changent de ville d'emploi. Mais la faible protection de travail sur plateformes entretient aussi un faible engagement dans leur emploi, perçu comme instable et transitoire. L'insatisfaction professionnelle peut facilement conduire à la démission et la recherche d'un autre emploi. Par ailleurs, dans cette forme de relation d'emploi, l'incertitude demeure quant au résultat de possibles recours judiciaires pour requalifier cette relation en relation salariale. Le cas célèbre du livreur Li Xiangguo en est un exemple. En tant que livreur de plateforme,

11. Ce statut juridique a été créé en 1980. Les foyers individuels industriels et commerciaux sont des entités sans personnalité juridique distincte de l'entrepreneur gérés par un entrepreneur seul ou bien avec sa famille. Il n'existe pas d'exigence de capital légal minimum ni d'obligation de tenir une comptabilité. C'est une forme très souple car aucune dénomination n'est imposée ni d'obligation d'avoir un local fixe propre à l'exploitation. Il est en revanche possible de recruter des salariés mais l'entrepreneur ne peut pas confier la gestion à une tierce personne ni créer une succursale.

Li a eu un accident lors d'une livraison, entraînant une fracture. Afin de bénéficier d'une indemnisation pour accident du travail, Li a demandé la confirmation de la relation de travail avec la plateforme. Il a eu recours à l'arbitrage, qui n'a pas donné suite à sa demande, mais il a persévéré en recourant au tribunal en 2017. Le tribunal de première instance a requalifié la relation de travail entre lui et la plateforme en considérant qu'elle relevait d'un rapport de « subordination » en droit du travail.

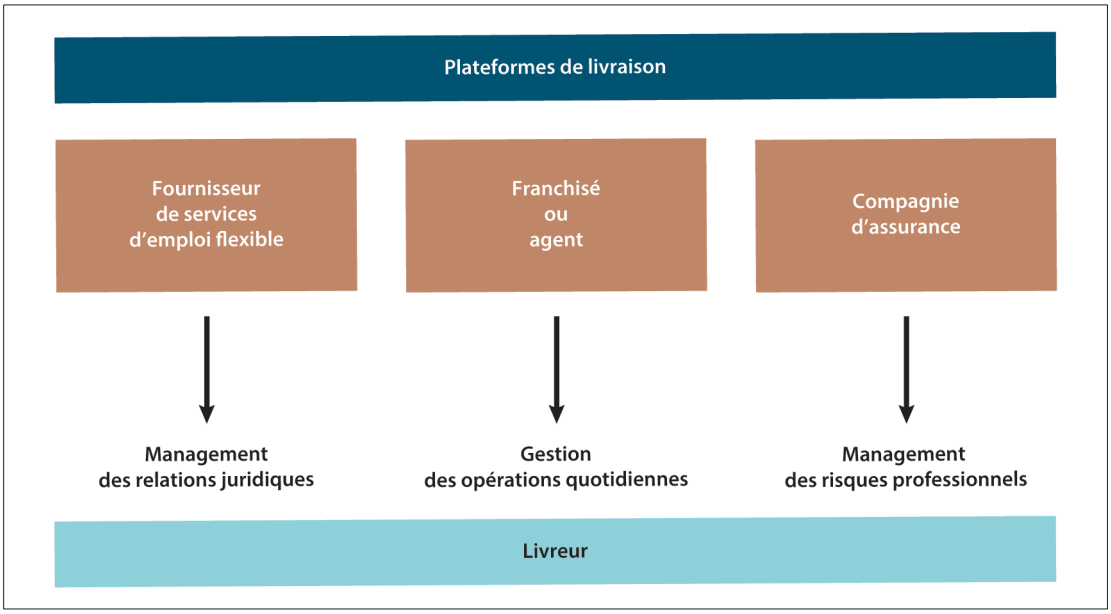
La coopération en franchise

Pour contourner ces difficultés potentielles, plusieurs entreprises ont opté pour une autre forme de relation d'emploi, à savoir la « coopération en franchise » (B2B2C). Dans ce cas, l'entreprise sous-traite le recrutement et la gestion des livreurs aux franchisés et à leurs éventuels sous-traitants, qui sont directement responsables des opérations de distribution (Huang *et al.*, 2021). En termes d'opérations quotidiennes, les franchisés ou, le plus souvent et à un niveau inférieur, les responsables de site[12] supervisent et contrôlent les livreurs. Les relations contractuelles et la rémunération des livreurs sont quant à elles confiées à des prestataires de services d'emploi flexible[13]. Cette externalisation réduit très fortement le risque de recours judiciaires de travailleurs revendiquant leur relation d'emploi avec la plateforme. Enfin, la gestion des risques professionnels est elle aussi externalisée : une entreprise d'assurance prend en charge les risques d'accident et de perte de biens du livreur lui-même ou d'un tiers, évitant ainsi les litiges. Ce type d'assurance offre une protection sociale minimale à ces travailleurs qui ne bénéficient pas du système de sécurité sociale à cause de leur statut d'indépendants. Les travailleurs semblent très satisfaits de cette protection et estiment que « l'entreprise [d'externalisation] gère les accidents avec beaucoup de diligence et peut déclencher l'indemnisation rapidement » (entretien avec un livreur, réalisé par Xingrong Xu). Dans le même temps, une telle couverture assurantielle les dissuade de recourir aux tribunaux pour faire reconnaître la responsabilité de la plateforme en cas d'accident du travail, considérant que « c'est mieux que rien ». Dans ce modèle de sous-traitance plurielle (schéma 1), la plateforme utilise sa position dominante pour conclure des contrats avec des sous-traitants afin de transférer à ces derniers la responsabilité de divers risques liés aux relations de travail. Les plateformes transfèrent non seulement les responsabilités légales à l'égard des livreurs de nourriture aux sous-traitants, mais elles leur imposent également la responsabilité de gérer les conflits de travail, par exemple d'empêcher les « livreurs de causer des problèmes » et les « risques de relations publiques ». C'est la plateforme qui organise ces trois formes de sous-traitance, l'entreprise franchisée et la compagnie d'assurance étant parfois la même.

12. Un site est en général composé d'un responsable et d'une vingtaine de livreurs. Le responsable coordonne la relation entre les commerçants, les livreurs et les utilisateurs. Il recrute les livreurs, attribue les commandes aux livreurs et gère les livreurs.

13. Ces prestataires offrent des services de ressources humaines aux entreprises par le biais de divers « modèles d'emploi non standard » tels que l'externalisation du personnel, l'intérim ou l'emploi à temps partiel. En fonction des besoins de l'entreprise, ils peuvent se voir confier la responsabilité du recrutement, de la signature des contrats, de la paie ou encore des taxes. Cette forme d'externalisation n'est pas propre aux plateformes de livraison de repas. Par exemple, China Telecom, le géant des télécommunications du pays, compte 303 200 travailleurs externalisés, soit 72,19 % du total de son personnel.

Schéma 1 - **Le modèle de sous-traitance des plateformes de livraison de repas**



Le crowdsourcing

La troisième forme d'emploi repose sur le modèle du *crowdsourcing*. Ce modèle utilise le *big data*, le *cloud computing* et d'autres technologies numériques pour intégrer et mobiliser la main-d'œuvre, les compétences, les matériaux de production et d'autres ressources afin de répondre aux besoins diversifiés des entreprises et des consommateurs. Contrairement au modèle traditionnel mettant en relation entreprise et travailleurs, celui-ci se fonde sur la relation directe entre plateforme et individus (connu sous le nom de C2C) (Zhou, 2020). Par exemple, les livreurs en *crowdsourcing* n'ont besoin que de se soumettre à une inscription de membre, à une authentification par leur nom réel et à une simple formation et évaluation en ligne pour devenir livreur de repas à temps partiel sur la plateforme. La caractéristique des livreurs de *crowdsourcing* est qu'ils sont dits « libres et volontaires ». Ils n'ont pas besoin de se conformer strictement aux règles de l'entreprise comme la gestion des présences ou l'obligation de prendre des commandes. La plateforme ne prescrit pas quand se rendre au travail, quand s'arrêter de travailler ou quel itinéraire emprunter pour livrer les commandes. Elle n'est pas tenue de verser une rémunération fixe sur une base mensuelle, ni de verser des cotisations sociales. La rémunération est basée sur les seuls résultats des livreurs : le volume de livraison des commandes, la ponctualité, les heures supplémentaires, la satisfaction du client, etc.

En résumé, dans l'économie de plateformes chinoise, malgré l'organisation duopolistique du marché, les relations d'emploi restent très éclatées. Quelle que soit la forme prise par la relation d'emploi, le lien juridique entre les travailleurs et la plateforme reste ambigu, et l'organisation du travail et les lieux de travail très dispersés. Dans une telle configuration, les travailleurs de plateformes sont difficiles à organiser et

manquent de capacité à négocier avec les entreprises.

Les limites de la promotion de la négociation collective par les autorités publiques

À mesure que la technologie numérique se sophistique et que les systèmes de plateforme sont optimisés, le contrôle de la plateforme sur les travailleurs se renforce, et le déséquilibre de pouvoirs entre plateformes et travailleurs devient plus manifeste et intolérable. Alors que le nombre de travailleurs de plateformes croît de manière continue et rapide, les conflits du travail se multiplient, et l'instabilité sociale interpelle les pouvoirs publics. En réaction, le gouvernement central et les gouvernements territoriaux chinois ont cherché ces dernières années à fournir une base institutionnelle à la négociation collective au sein des plateformes, considérée comme l'un des leviers institutionnels les plus importants pour protéger les droits et les intérêts de leurs travailleurs (Pan, 2022 ; Liu *et al.*, 2017). Les autorités choisissent ainsi de s'appuyer sur la Fédération nationale des syndicats de Chine (FNSC) pour organiser des négociations collectives avec les plateformes et y représenter les travailleurs.

Au niveau national, la Direction générale du Conseil d'État a publié en 2020 un « Avis pour soutenir l'emploi flexible multicanal » qui exprime le soutien de l'État à l'emploi flexible tout en soulignant la nécessité de protéger les droits et intérêts des travailleurs de plateformes. Ce texte marque un tournant progressif dans l'attitude du gouvernement à l'égard de l'économie de plateformes, du laissez-faire à une réglementation modérée. En 2021, les « Avis directeurs sur la protection des droits et intérêts des travailleurs pour stabiliser les nouvelles formes d'emploi », publiés conjointement par huit départements, dont le ministère des Ressources humaines et de la Sécurité sociale (MRHSS) et la Commission nationale du développement et de la réforme, soulignent que les organisations syndicales à tous les niveaux doivent coopérer activement avec les associations de branche, les grandes entreprises ou les organisations représentatives des entreprises, mener des consultations, signer des conventions collectives et promouvoir la formulation de normes de travail au niveau des branches. Les « Avis sur la protection efficace des droits et intérêts des travailleurs pour stabiliser les nouvelles formes d'emploi » publiés en 2021 par la FNSC, en réponse à ceux des départements ministériels, indiquent clairement que les fédérations de branche doivent jouer un rôle majeur, et qu'il faut négocier activement avec les représentants patronaux sur un agenda d'ampleur : les prix unitaires, la répartition des commandes, le taux de commission, les quotas de main-d'œuvre, les méthodes de paiement des rémunérations, les règles d'entrée et de sortie de la plateforme, les heures de travail, le repos et les vacances, la protection sociale, les systèmes de récompense et de sanction, etc. Plus tard en 2021, les « Avis sur la protection des droits et des intérêts légitimes des groupes de coursiers » et les « Avis directeurs sur la mise en œuvre des responsabilités des plateformes de restauration en ligne pour protéger efficacement les droits et les intérêts des livreurs de repas » ont été successivement publiés par des ministères, enjoignant à un renforcement de la négociation et de la communication entre les entreprises et les travailleurs. Les publications et la mise en œuvre des documents

politiques ci-dessus manifestent l'attention portée par les autorités publiques à la protection des droits des travailleurs dans les nouvelles formes d'emploi, *via* le développement attendu de négociations collectives.

Au niveau territorial, dans le prolongement des initiatives du gouvernement central, de nombreuses provinces et communautés ont progressivement publié des réglementations sur ce sujet. Ainsi, en 2021, huit départements de la province du Zhejiang ont publié conjointement les « Mesures de mise en œuvre pour garantir les droits et intérêts des travailleurs dans les nouvelles formes d'emploi ». Certains articles (n° 12, 19, 20 et 34) y prévoient une consultation collective sur les règles institutionnelles et les algorithmes des plateformes qui impliquent directement les droits et intérêts des travailleurs, tels que la rémunération du travail, les heures et les quotas de travail, ainsi que les standards du travail au niveau de la branche. En 2022, huit départements de Shanghai ont également publié conjointement des « Avis de mise en œuvre sur la protection des droits et intérêts des travailleurs dans les nouvelles formes d'emploi » pour aider les syndicats à négocier avec les associations de branche ou des grandes entreprises des conventions collectives au niveau de la branche. Le « Règlement sur les négociations collectives de la province du Jiangsu » adopté à son tour le 12 janvier 2023 inclut de nouvelles formes d'emploi dans le cadre de « l'ajustement[14] », offrant aux travailleurs de plateformes (avec et sans statut de salarié) le droit à la consultation collective. Il est clairement disposé que les entreprises de plateforme, les entreprises qui coopèrent avec des plateformes et les travailleurs sous nouvelles formes d'emploi peuvent négocier des prix unitaires à la pièce, la répartition des commandes, les taux de commission, etc.

Toutefois, cette promotion de la négociation collective pour réguler les conditions de travail et d'emploi des travailleurs de plateformes soulèvent plusieurs difficultés importantes sur le plan juridique, à commencer par les travailleurs pouvant bénéficier d'une convention collective. La « Loi des syndicats » limite l'adhésion aux « travailleurs » (*laodongzhe*, 劳动者) qui « reçoivent un revenu salarial comme principale source de subsistance ». La légalité de l'adhésion des travailleurs de plateformes aux syndicats est donc discutable au sein du système juridique actuel. En outre, les « Règlements sur les négociations collectives » utilisent le terme de « personnel » (*zhigong*, 职工), un mot de la période d'économie planifiée avec une portée plus ambiguë[15], de sorte que la question de savoir si les travailleurs de plateformes sont éligibles à la négociation collective n'est pas clairement tranchée (Li, Ye, 2023). De plus, si un travailleur de plateformes n'a pas le statut de salarié mais négocie avec son entreprise sur les conditions de transaction en créant ou en adhérant à une association (ici, un syndicat), il peut être soupçonné d'avoir violé le droit de la concurrence (Ban, 2020).

14. Formule rhétorique signifiant commencer à réguler le problème.

15. Le mot *Zhigong* 职工 est un terme de la période d'économie planifiée de la Chine (1952-1976), qui désigne les cadres, le personnel technique et les travailleurs non qualifiés du secteur public (le secteur privé n'existait pas en Chine à cette époque). Après 1977, avec les réformes économiques, le sens de ce mot a progressivement changé. Les travailleurs des entreprises privées ou des entreprises étrangères sont parfois appelés *Zhigong* 职工, mais dans certains documents, il est encore utilisé uniquement pour désigner les salariés des entreprises publiques ou du secteur public.

Tableau 1 - **Dix cas de négociation collective avec les plateformes de livraison de repas en Chine**

Cas	Date	Ville (province)	Niveau de négociation	Nombre de travailleurs	Représentants des travailleurs	Représentant patronal	Acteurs tiers à l'initiative de la négociation	Contenu de l'accord
1	Septembre 2019	Bengbu (Anhui)	Branche	nd	Fédération syndicale de la livraison de nourriture en ligne de Bengbu	3 entreprises franchisées	Fédération municipale des syndicats	1. Salaire minimum ; 2. Distribution de matériels ; 3. Augmentation du salaire annuel de 5 % ; 4. Mesures de prévention des pics de chaleur pour les travailleurs travaillant par temps chaud
2	Octobre 2020	Quanzhou (Fujian)	Entreprise	52	Représentants des salariés	Entreprise franchisée	Fédération municipale des syndicats, départements ressources humaines et sécurité sociale, chambre de commerce, confédération municipale des entreprises	1. Mécanisme d'incitation ; 2. Congés maladie et assurance maladie ; 3. Prime d'ancienneté ; 4. Activités syndicales
3	Novembre 2021	Huichang (Jiangxi)	Entreprise	nd	Représentants des salariés	Entreprise franchisée	nd	nd
4	Mars 2021	Shijiazhuang (Hebei)	Branche	10 000	Fédération syndicale de la livraison de nourriture en ligne de Shijiazhuang	4 entreprises franchisées (sur 8)	Fédération municipale des syndicats	1. Salaire minimum ; 2. Primes hivernales et primes estivales pour températures élevées

Cas	Date	Ville (province)	Niveau de négociation	Nombre de travailleurs	Représentants des travailleurs	Représentant patronal	Acteurs tiers à l'initiative de la négociation	Contenu de l'accord
5	Oct. 2022	Lin Yi, Jining (Shandong)	Branche	nd	nd	nd	Fédération provinciale des syndicats	1. Mesures de prévention des pics de chaleur pour les travailleurs travaillant par temps chaud ; 2. Salaire minimum ; 3. Assurance accidents ; 4. Paiement de salaire le 20 de chaque mois
6	Nov. 2022	Chifeng (Mongolie intérieure)	Entreprise	nd	Représentants des salariés	Entreprise franchisée	Fédération municipale des syndicats	1. Sécurisation partielle des revenus des couples avec enfants* ; 2. Mécanisme de tolérance aux pannes
7	Nov. 2022	Huaibei (Anhui)	Branche	900	Représentants des salariés	3 entreprises franchisées	Fédération des syndicats de district	1. Salaire minimum ; 2. Prime hivernale et prime estivale pour températures élevées ; 3. Examen médical régulier
8	Août 2022	Xiaogan (Hubei)	Entreprise	218	Représentants des salariés	Entreprise franchisée	Fédérations communautés communales et syndicats, départements ressources humaines et sécurité sociale	1. Rémunération ; 2. Prime pour haute température
9	Fév. 2023	Nantong (Jiangsu)	Entreprise	305	Représentants des salariés	Entreprise franchisée	Comité de district du PCC	nd
10	Juil. 2023	Shanghai (Shanghaï)	Réseau	3 000 000	Représentants des salariés	Plateforme Ele.me	Fédération municipale des syndicats	1. Indemnisation du travail et mécanisme de croissance ; 2. Optimisation de l'algorithme ; 3. Assurance accidents du travail

* Le salaire d'un livreur se compose de deux parties : le salaire de base (environ 2 000 RMB, soit 250 euros) et les commissions liées aux livraisons réalisées. Pour percevoir l'intégralité du salaire de base, un livreur doit travailler à temps plein pendant 30 ou 31 jours par mois. 50 RMB sont déduits pour chaque journée non travaillée. Dans ce cas de négociation collective, si deux conjoints d'un même couple sont livreurs et ont des enfants, leurs salaires de base peuvent être maintenus même s'ils s'absentent du travail.
Source : construction des auteurs.

Par conséquent, étant donné que le champ d'application de la législation du travail est ambigu et que celle-ci entre en conflit avec le droit de la concurrence, les politiques incitant des travailleurs de plateformes ayant une identité juridique inconnue à adhérer à des syndicats ou à s'engager dans les négociations collectives se confrontent à des problèmes de légalité.

L'impulsion publique à la négociation collective enchâssée dans le jeu politique

Contrairement à la plupart des pays occidentaux, en Chine, la négociation collective relève d'un modèle « dominé par l'État ». Dans ce cadre, ni les chefs d'entreprise ni les syndicats ne peuvent représenter librement les intérêts des employeurs ou des travailleurs. Tous sont soumis directement aux directives de l'État, et la détermination finale des salaires et des conditions de travail est soumise aux réglementations mises en œuvre par les gouvernements territoriaux.

La gestion par indicateurs est au cœur de la négociation collective en Chine. Les responsables locaux d'un même niveau, qu'il s'agisse de provinces, de villes, de comtés ou de villages, sont en effet engagés dans un jeu de promotion politique ou tournoi politique (Zhou, 2004 ; Xu, 2010). Un tel jeu est à somme nulle : le nombre de promotions étant limité, la promotion d'une personne réduit directement les chances de promotion d'une autre. Depuis les années 1980, les critères de sélection et de promotion des élus locaux sont passés d'indicateurs purement politiques à des indicateurs économiques et sociaux, dont certains concernent aujourd'hui le développement de la négociation collective. Par conséquent, le soutien public à la négociation collective est enchâssé dans le jeu de la promotion politique. Le MRHSS, la FNSC et la Conférence nationale tripartite sur la coordination des relations de travail fixent des objectifs chiffrés aux gouvernements territoriaux qui, avec les syndicats, complètent ces objectifs. La gestion par indicateurs constitue une forte incitation pour les administratifs territoriaux à soutenir le développement de la négociation collective, le nombre de conventions collectives signées et l'expansion de leur couverture étant devenus des indicateurs décisifs pour la promotion politique. En conséquence, la négociation collective n'est pas une négociation entre les syndicats et les entreprises ou des organisations patronales, mais un jeu dans lequel les comités territoriaux du Parti communiste chinois (PCC), les gouvernements territoriaux et les syndicats se réunissent, au sens littéral, pour négocier avec les entreprises (Wu, 2021).

Nous avons rassemblé tous les cas de négociation collective dans la branche de la livraison de repas rapportés de façon suffisamment détaillée par les médias publics entre 2019 et fin 2023, soit dix au total (tableau 1). Il en ressort que ces négociations (d'entreprise et de branche) ont jusqu'à présent toutes été initiées par les syndicats territoriaux, ou menées conjointement par les comités territoriaux du PCC et les directions ministérielles sur les territoires (cas 2, 8 et 9). Cependant, ces négociations dans l'ombre du parti-État relèvent le plus souvent d'une démarche très formaliste, l'essentiel étant d'aboutir à un texte signé, peu importe son contenu. En effet, la gestion par indicateurs conduit à concentrer l'attention des gouvernements territoriaux sur la quantité et la couverture des conventions collectives et ne fixe pas d'objectifs clairs sur la qualité des conventions. Les plateformes disposent de fait d'un pouvoir important dans le processus de négociation : les rémunérations et

les conditions de travail sont pour la plupart déterminées unilatéralement par l'entreprise. Les représentants des travailleurs ne sont pas en mesure de construire un rapport de forces suffisant avec l'entreprise pour peser dans les négociations. Par conséquent, la convention collective est le plus souvent signée sans véritable négociation, se limitant à la reprise tels quels des textes légaux. Sur les dix cas analysés, cinq accords collectifs se contentent de compiler des textes de lois et de réglementations (cas 3, 4, 7, 8 et 9).

L'expérience de négociation collective la plus récente est la « consultation à l'échelle du réseau Internet entier » menée par l'entreprise de plateforme « Ele.me », à Shanghai (cas 10). Cette démarche a été initiée par le responsable de la section du Parti communiste des syndicats de Shanghai, en coordination avec le responsable de la section du PCC dans l'entreprise[16]. Dans ce cas, les travailleurs du réseau ont formé un congrès des personnels visant à établir les règles de procédure. Ils ont élu des représentants pour mener les consultations collectives et ont signé une convention collective à l'échelle du réseau entier, cette convention ayant été approuvée après examen par le congrès. Cette pratique utilise le cadre institutionnel « consultation collective/congrès des personnels/convention collective » dans le cadre juridique actuel pour garantir dans une certaine mesure la légitimité et l'efficacité du contenu de la convention collective, et offre finalement une certaine protection des droits à tous les travailleurs de plateformes (Shen, 2023). C'est le seul cas où ce ne sont pas les entreprises sous-traitantes des plateformes numériques qui négocient, mais les plateformes elles-mêmes. Bien que cette négociation collective soit menée au sein de l'entreprise, son niveau « réseau entier » s'affranchit des restrictions géographiques et des différences de statut des travailleurs, ainsi que des frontières de l'entreprise-réseau pour concerner les franchisés et les sous-traitants, formant un modèle de pratique relativement standardisé et efficace.

Conclusion

Les travailleurs chinois de plateformes, qui ne jouissent ni de la liberté d'association ni du droit de grève, sont dans un rapport de forces très défavorable avec les plateformes du fait d'un contrôle algorithmique sophistiqué et de modèles complexes de sous-traitance. Dans le même temps, l'incompatibilité entre les lois actuelles et le nouveau modèle économique provoque une ambiguïté dans la requalification de leurs statuts juridiques d'une part, et empêchent les travailleurs de rechercher des ressources pour protéger leurs droits sous le cadre institutionnel existant d'autre part. Ainsi, de nouveaux conflits du travail émergent, perçus comme une source de menaces pour la stabilité sociale et le développement économique.

Depuis sa création en 1994, le système chinois de négociation collective a été utilisé comme un moyen par l'État-Parti pour régler les conflits du travail et harmoniser les relations professionnelles. Cependant, la gestion par indicateurs fait que la négociation collective avec les plateformes prend un tour très formaliste, les acteurs publics portant peu d'attention à son contenu et à sa qualité.

Toutefois, les caractéristiques oligopolistiques de l'économie de plateformes ont ouvert de nouvelles possibilités de négociation collective à l'échelle de la branche, jusqu'ici difficiles à mettre en œuvre. Dès lors, la négociation collective de plateformes pourrait évoluer différemment à l'avenir.

16. Le gouvernement chinois impose depuis plusieurs années la création de sections du PCC dans les entreprises privées.

Sources :

- Ban X. (2020), « Au-delà des relations de travail : l'expansion et la voie des droits collectifs du travail dans le cadre de l'économie de plateforme », *La Science du droit*, n° 8, p. 160-175 [en chinois].
- Centre national d'information (2023), *Rapport sur le développement de l'économie du partage en Chine 2023*, Pékin, https://bit.ly/3R2D839 [en chinois].
- Chen L. (2023), « Les livreurs de repas sont-ils vraiment confrontés au dilemme de la "déqualification" ? », *Journal chinois des sciences sociales*, 24 août, https://bit.ly/3KgW3DB [en chinois].
- Cyanhill capital (2023), *Rapport de recherche sur les travailleurs de plateforme*, Pékin, https://www.jufair.com/information/45896.html [en chinois].
- Didry C., Wu T. (2010), « "Gouverner le travail par la loi". Conflits du travail et luttes pour le droit dans une entreprise de Shanghai (2003-2007) », *Droit et Société*, n° 76, p. 589-613, https://doi.org/10.3917/drs.076.0589.
- Doherty M. (2021), « Le "travailleur", le droit de l'UE et la négociation collective », *Revue de Droit comparé du travail et de la sécurité sociale*, n° 2, p. 60-71, https://doi.org/10.4000/rdctss.538.
- Frouin J.-Y. (2020), *Réguler les plateformes numériques de travail,* Rapport au Premier ministre, 1er décembre, https://www.vie-publique.fr/files/rapport/pdf/277504.pdf.
- Huang L., Hao Zh., Tian Y., Han R. (2021), *Rapport annuel de recherche 2020 sur la protection des droits du travail et des intérêts des employés dans les nouveaux formats d'entreprise*, Bureau de travail social Yilian de Pékin, http://www.yilianlabor.cn/yanjiu/2021/1909.html [en chinois].
- Guan B., Wang Zh. (2021), « Protection des droits et intérêts des jeunes nouvellement employés : dilemmes, ajustements et solutions », *Chinese Youth Studies*, n° 4, p. 22-28, https://doi:10.19633/j.cnki.11-2579/d.2021.0050 [en chinois].
- Li B., Ye J. (2023), « Dilemmes juridiques et solutions à la formation de syndicats dans l'économie de plateforme intelligente », *Journal of Hefei University of Technology*, vol. 37, n° 3, p. 51-60 [en chinois].
- Li M. (2024), « Les difficultés dans le processus de la requalification de relation de travail des travailleurs de plateforme », *Protection sociale de Sichuan*, n° 2, p. 126-136 [en chinois].
- Liu M., Kuruvilla S. (2016), « The state, the unions, and collective bargaining in China: the good, the bad and the ugly », *Comparative Labor Law & Policy Journal,* n° 38, p. 187-210, https://hdl.handle.net/1813/76872.

- Lou Y. (2021), « Analyse juridique et construction institutionnelle de la protection des droits du travail et des intérêts du personnel à emploi flexible dans l'économie de plateforme », *Journal of Fujian Normal University* (Philosophy and Social Sciences Edition), n° 227, p. 70-81 [en chinois].
- Ma Y., Zhang H. (2019), *Development of the sharing economy in China: challenges and lessons, in* Liu K.-C., Racherla U. S. (eds), *Innovation, Economic Development, and Intellectual Property in India and China: Comparing Six Economic Sectors*, New York, Springer, p. 467-484, https://doi.org/10.1007/978-981-13-8102-7_20.
- OIT (2018), « La qualité de l'emploi dans l'économie des plates-formes numériques », *Note d'information*, n° 5, https://bit.ly/4bCcCFN.
- Pan T. (2022), « Évolution et derniers développements du système de consultation collective en Chine », China Labour Relations Report 2021-2022, Pékin, *Social Science Literature Press*, p. 178-191 [en chinois].
- Périsse M. (2013), « Législation du travail en Chine : la gouvernance par la loi, facteur d'attractivité ? », *Autrepart*, vol. 64, n° 1, p. 3-20, https://www.cairn.info/revue-autrepart-2013-1-page-3.htm.
- Rymkevich O., Brown R. C. (2021), « New challenges for the collective representation of platform workers in Russia and China », Addabbo T., Ales E., Curzi Y., Fabbri T., Rymkevich O., Senatori I. (eds), *The Collective Dimensions of Employment Relations,* Cham, Palgrave Macmillan, p. 281-301, https://doi.org/10.1007/978-3-030-75532-4_12.
- Shen J. (2023), « Expérience pratique et stratégies d'amélioration pour la consultation collective dans les nouveaux domaines d'activité », *Workers Daily*, 7 août, https://bit.ly/4dW4xxC [en chinois].
- Sun P., Chen Y., Rani U. (2023), « From flexible labour to "sticky labour": A tracking study of workers in the food-delivery platform economy of China », *Work, Employment and Society*, vol. 37, n° 2, p. 412-431, https://doi.org/10.1177/09500170211021570.
- Tu W., Wang X. (2024), « New forms of employment and labour protection in China », *ILO Working Paper*, n° 103, January, https://doi.org/10.54394/EKJK7740.
- Wang Q. (2018), « La requalification de relation de travail des travailleurs de plateforme et leurs protections sociales en Chine », *Science du droit*, n° 4, p. 57-72 [en chinois].
- Wang Y. (2018), « L'emploi atypique d'un point de vue international et son interprétation dans le contexte chinois - discutant également de l'ampleur et des caractéristiques de l'emploi atypique en Chine », *Labour Economics Research*, n° 6, p. 95-115 [en chinois].

- Wu Q. (2021), *La gouvernance des relations de travail en Chine,* Pékin, China Workers Publishing [en chinois].
- Xiao Zh. (2021), « La théorie et le système des critères du standard de subordination dans la requalification de relations de travail », *Science du Droit,* vol. 471, n° 2, p. 160-176 [en chinois].
- Yan N., Li T., Zhou Y. (2020), « Analyse du système d'assurance sociale pour les praticiens de l'économie de plateforme sous la nouvelle forme d'emploi », *Gestion macroéconomique,* n° 12, p. 69-76, https://doi:10.19709/j.cnki.11-3199/f.2020.12.012 [en chinois].
- Yan T. (2018), « La crise et la renaissance de la définition de relation du travail », *Revue de Droit chinois*, n° 6, p. 127-129 [en chinois].
- Yu F. (2020), « Recherche sur le développement des nouvelles formes d'emploi sous le contexte de stabiliser le marché de travail », *Journal de l'Université de relations de travail de Chin*e, vol. 34, n° 6, p. 44-54 [en chinois].
- Zhang Ch. (2016), « Tendances futures du développement de l'emploi, analyse du concept et de l'impact des nouvelles formes d'emploi [J] », *China Human Resources Development*, n° 19, p. 86-91, https://doi:10.16471/j.cnki.11-2822/c.2016.19.011 [en chinois].
- Zhou I. (2020), « Digital labour platforms and labour protection in China », *ILO Working Paper,* n° 11, October, https://bit.ly/3yhhu4G.
- Zhou L. (2004), « Incitations et coopération des responsables gouvernementaux dans le jeu de la promotion - également sur les raisons des problèmes de longue date du protectionnisme local et de la construction redondante en Chine », *Revue de l'Économie,* n° 6, p. 33-40 [en chinois].

Bulgarie
Face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, quel apport du dialogue social ?

Vassil KIROV et Joyce GAZALE

La Bulgarie a dû faire face au cours de ces dernières années à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, entravant son développement économique. Cet article a pour objectif d'examiner les stratégies et les initiatives mises en place par le gouvernement bulgare et les partenaires sociaux, en particulier dans le secteur de la construction mécanique, pour endiguer l'émigration de main-d'œuvre qualifiée et encourager le retour des expatriés en améliorant les conditions de travail, la formation et les rémunérations.

Bulgaria has had to deal with a skilled labour shortage in recent years, hampering its economic development. This article aims to examine the strategies and initiatives put in place by the Bulgarian government and the social partners, particularly in the mechanical engineering sector, to stem the emigration of skilled labour and encourage emigrants to return by improving working conditions, training and pay.

Vassil Kirov est professeur des universités à l'Institut de philosophie et de sociologie à l'Académie bulgare des sciences ; Joyce Gazale est étudiante en science politique à l'Université libre de Bruxelles (ULB) et stagiaire à l'Institut de philosophie et de sociologie de l'Académie bulgare des sciences.

En janvier 2007, la Bulgarie a rejoint les vingt-cinq membres de l'Union européenne (UE), à l'instar de la Roumanie. Depuis son entrée dans l'UE, le pays enregistre une croissance de l'emploi et une diminution remarquables du chômage. Toutefois, la Bulgarie fait face à une situation paradoxale. Malgré la croissance, elle reste le membre de l'UE avec les salaires les plus faibles. En outre, elle a dû faire face au cours de ces dernières années à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, entravant son développement économique. Dans ce contexte, le pays rencontre de nombreux défis : l'émigration de travailleurs qualifiés vers d'autres pays de l'UE en raison de salaires plus élevés et de meilleures opportunités de carrière, le vieillissement de la population et le décalage entre les compétences des travailleurs et les besoins du marché, du fait des évolutions technologiques.

Cet article a pour objectif d'examiner l'engagement des partenaires sociaux et les stratégies envisagées pour pallier cette pénurie critique de main-d'œuvre qualifiée. Le gouvernement bulgare, avec l'aide des partenaires sociaux, a lancé des initiatives, en particulier des mesures pour retenir les talents, améliorer les salaires, renforcer l'éducation et la formation professionnelle. La situation bulgare reflète les défis auxquels sont confrontés de nombreux autres pays de l'Est, notamment l'adaptation aux avancées technologiques pour construire des économies fondées sur la connaissance. Dans une première partie, l'article rend compte de l'évolution du marché du travail depuis l'entrée de la Bulgarie dans l'UE et de la forte émigration de la main-d'œuvre qui pénalise certains secteurs et entreprises. La deuxième partie présente les initiatives en matière de politiques publiques prises par le gouvernement pour remédier à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée ainsi que la stratégie migratoire nationale mise en place pour encourager le retour des Bulgares expatriés, dans l'espoir de revitaliser le tissu économique local. La dernière partie met en évidence le rôle du dialogue social pour affronter la question des pénuries de main-d'œuvre et de compétences, mis en lumière par le projet collaboratif européen Industrial Relations and Social Dialogue to Kick-In Inclusive Adult Learning (I-Skill)[1].

Du chômage massif à la pénurie de travailleurs qualifiés

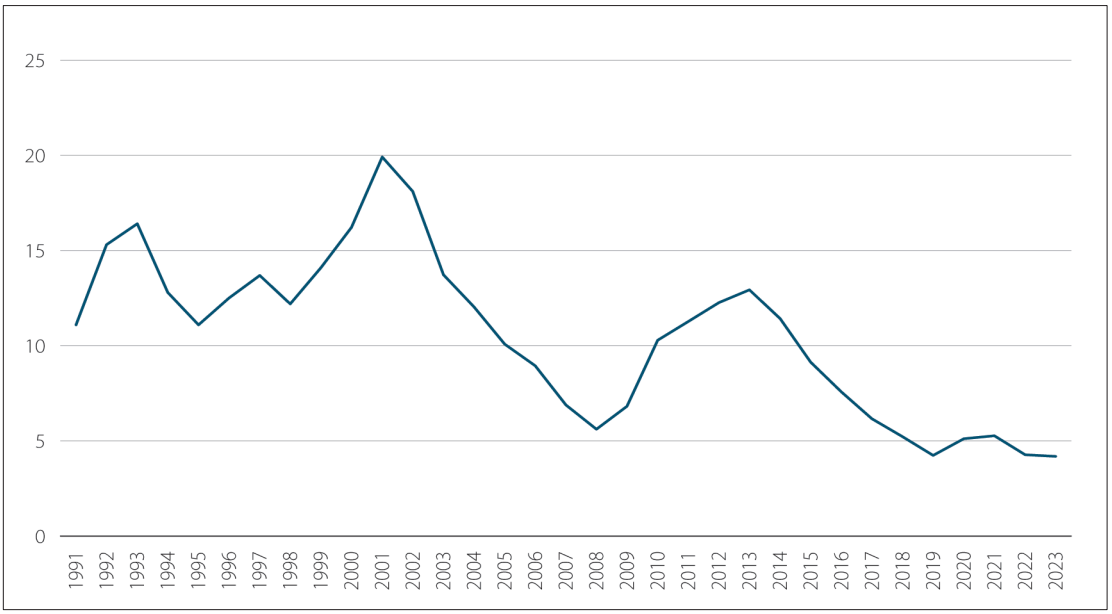
Une large partie de la population bulgare espérait que l'entrée dans l'UE signifierait davantage de création d'emplois, des salaires plus élevés et de meilleures conditions de travail. Cette attente a été partiellement comblée grâce à la croissance continue du PIB par tête, qui a atteint 64 % de la moyenne européenne en 2023[2] contre moins de 40 % en 2006. Cette croissance peut être attribuée aux politiques macroéconomiques poursuivies et à l'intégration croissante de la Bulgarie dans l'UE, ouvrant la voie à une future adoption de l'euro. À la fin des années 2010, la Bulgarie a atteint des niveaux de chômage historiquement bas et a enregistré une augmentation significative

1. Ce projet européen repose sur une étude documentaire, onze entretiens menés par les auteurs de cet article et une table ronde avec des partenaires sociaux et des parties prenantes, au niveau national et dans le secteur de la construction mécanique : https://www.ceps.eu/ceps-projects/i-skill/. Il a donné lieu à la rédaction de monographies sur de nombreux pays européens, dont la Bulgarie (Boyadjieva *et al.*, 2023).

2. https://bit.ly/3wo4NEU.

Graphique 1 - **Part des chômeurs dans la population totale (1991-2023)**

En %



Source : Banque mondiale, 2023.

des salaires. De plus, des réformes structurelles ont été mises en œuvre pour améliorer la productivité du travail, réduire les inégalités de revenus et s'attaquer aux phénomènes de pauvreté et d'exclusion sociale (Tomev, 2015). Malheureusement, la pandémie de Covid-19 a temporairement perturbé les progrès réalisés par le pays, entraînant une importante chute de la production[3]. Toutefois, au cours des vingt dernières années, le pays a connu une croissance économique remarquable[4].

La part des chômeurs dans la population totale, qui était encore de 13 % en 2013, soit six ans après l'entrée de la Bulgarie dans l'UE, est descendue à 5 % en 2020 (graphique 1). D'après le Fonds monétaire international, elle devrait être de 4,4 % en 2024, puis se maintenir à ce faible niveau par la suite (4,2 % de 2025 à 2028)[5].

Malgré les développements économiques favorables des deux dernières décennies, l'émigration de la population bulgare vers d'autres pays constitue l'un des principaux défis auxquels fait face le pays, aboutissant à une baisse continue de la main-d'œuvre disponible (graphique 2).

Comme d'autres pays d'Europe de l'Est ayant rejoint l'UE après 2004, l'adhésion

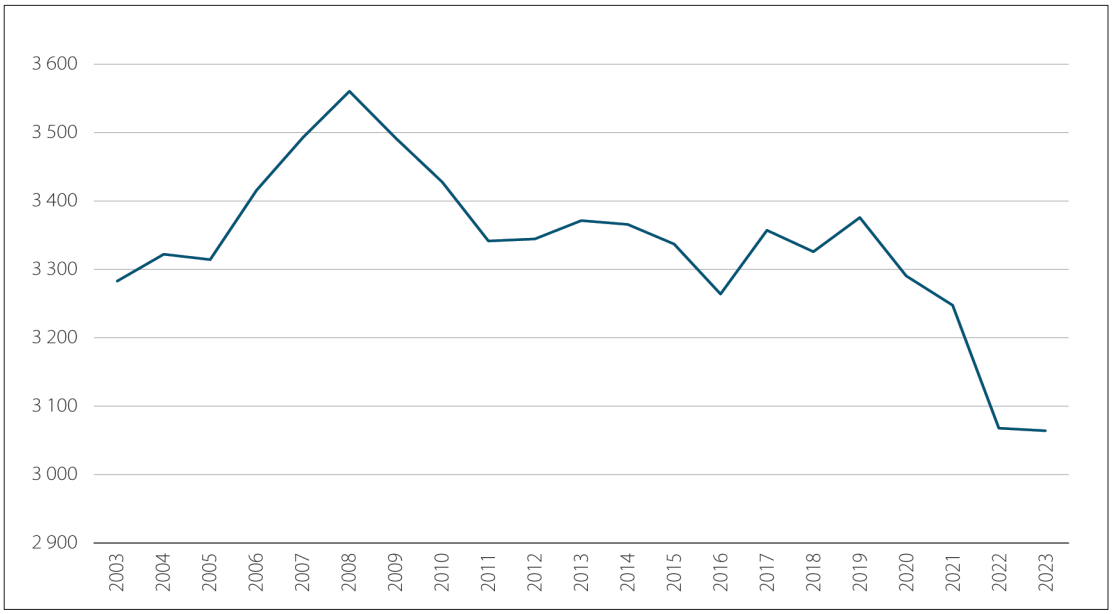
3. En 2020, une récession de 4,4 % a été enregistrée auprès de la Banque nationale bulgare. La reprise post Covid-19 s'est avérée lente en raison de faibles investissements, d'un taux de vaccination très limité et de la hausse des prix de l'énergie.

4. Après la crise de 1996-1997, la Bulgarie connaît une forte croissance économique en vue d'intégrer l'UE. Les principales sources de croissance économique sont le secteur de l'énergie, l'exploitation minière, l'industrie légère et le tourisme.

5. D'après les prévisions de l'Institut national de statistique, mises à jour en 2023.

Graphique 2 - **Évolution de la main-d'œuvre en Bulgarie (2003-2023)**

En milliers



Sources : Institut national de statistique de Bulgarie.

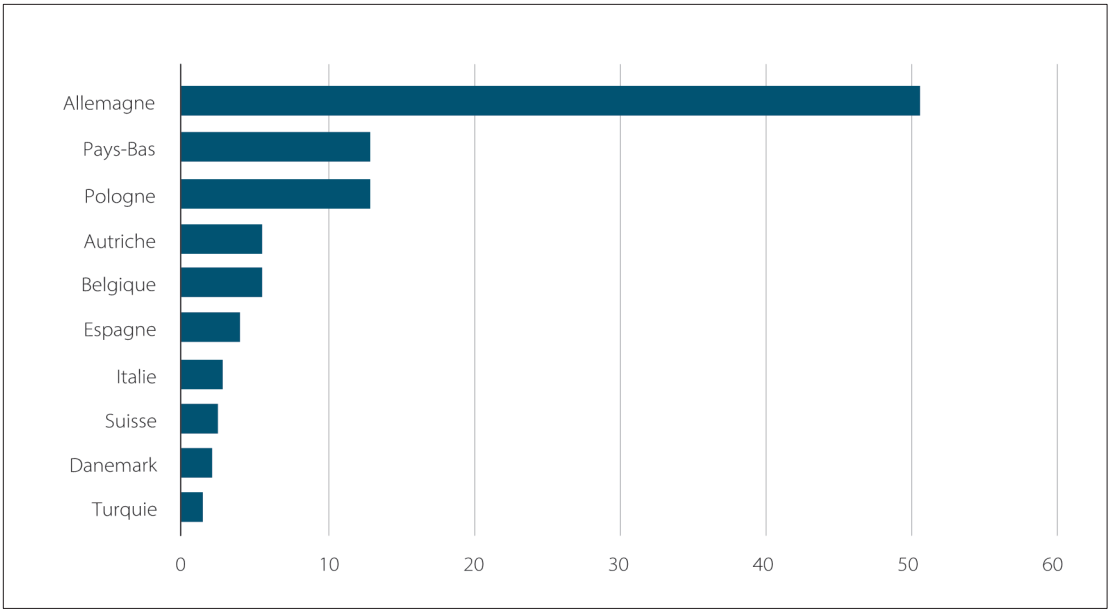
de la Bulgarie en 2007, combinée aux disparités persistantes en termes de salaires, de revenus et de bien-être par rapport aux autres pays de l'UE, a contribué à une forte émigration. Selon les données du Département des Affaires économiques et sociales des Nations unies (UN DESA), environ 1,7 million de Bulgares résidaient en 2020 à l'extérieur du pays, contre 6,9 millions dans le pays. Toutefois il est important de rappeler qu'à la suite de la pandémie, un retour au pays des émigrés a pu être observé. Ainsi, le nombre d'émigrants net n'était plus que de 11 000 Bulgares tous âges confondus en 2022, contre 13 000 en 2012, ce qui marque une diminution importante de ce phénomène[6].

Les Bulgares ont tendance à émigrer vers des pays où ils peuvent obtenir des salaires plus élevés, l'Allemagne notamment, qui est leur destination privilégiée (graphique 3) pour obtenir une rémunération plus avantageuse pour un travail similaire (Gibson *et al.*, 2018). Des écarts salariaux significatifs existent en effet entre la Bulgarie et les principales destinations des migrants bulgares, quel que soit leur niveau d'éducation. En 2019, année où le taux d'émigration était le plus fort en Bulgarie, les Bulgares peu qualifiés travaillant en Espagne pouvaient s'attendre à des salaires 170 % plus élevés que ceux prévalant en Bulgarie. Pour les Bulgares ayant un niveau d'éducation supérieur, l'écart salarial était de 102 % s'ils choisissaient de migrer vers le Royaume-Uni. L'un des plus grands défis du marché du travail bulgare est donc de sortir d'une logique de coûts du travail très bas, présente dans la totalité de l'économie et prédominante dans

6. D'après l'Institut national de statistique de Bulgarie, données générées par l'Infostat, 2024.

Graphique 3 - **Émigration des Bulgares vers les pays de l'OCDE en 2021**

En %



Lecture : en 2021, l'Allemagne a attiré un peu plus de 50 % des émigrés bulgares.
Source : OCDE (2021).

des secteurs de poids comme le textile ou l'agriculture.

C'est un problème fréquemment soulevé par les organisations patronales, qui affecte une grande variété de secteurs et des entreprises de toutes tailles. Plusieurs facteurs contribuent à cette situation : la détérioration constante des perspectives démographiques, le manque de motivation d'une part importante de la population en âge de travailler[7], ainsi que l'inadéquation des programmes d'éducation et de formation professionnelle aux exigences du marché du travail. En outre, l'émigration de la main-d'œuvre a un impact direct et négatif sur l'économie bulgare en entraînant la perte d'une partie de la main-d'œuvre productive la plus qualifiée.

L'émergence d'une politique publique en direction de la main-d'œuvre émigrée

Longtemps, le développement du marché du travail a été laissé aux forces du marché. Néanmoins, il y a eu des avancées récentes. Premièrement, des formations de courte durée pour les adultes, financées par le gouvernement *via* un système de chèques, ont été mises en place depuis 2017. Pour encourager les participants et améliorer la qualité de la formation, le cofinancement par l'employeur est passé de 15 à 50 % de la valeur du chèque en 2019 (Forecast consortium, 2022:73). Ces programmes visent à permettre aux travailleurs ayant une formation insuffisante d'acquérir des compétences essentielles pour progresser dans leur vie professionnelle,

7. Ainsi que l'a révélé une étude menée par la Fondation Friedrich Ebert et l'Institut d'économie et de relations internationales en 2017 (Kalfin, 2018).

notamment en apprenant des langues étrangères telles que l'anglais.

Par ailleurs, le gouvernement considère que les émigrés bulgares constituent un potentiel s'ils retournent dans le pays et cherche à les faire revenir. Des efforts ont été réalisés à plusieurs reprises pour renforcer les actions en direction des Bulgares travaillant à l'étranger, réaffirmées par la Stratégie bulgare en matière de migration pour la période 2021-2025. Cette stratégie poursuit plusieurs objectifs : faciliter le retour des travailleurs qualifiés, tout comme celui des Bulgares en situation illégale dans d'autres pays, et renforcer les partenariats avec les pays tiers pour contrôler les flux migratoires (National Council on Migration, Borders, Asylum and Integration, 2021). Un exemple concret de l'intérêt porté à la situation de ces travailleurs est l'organisation en 2021 du premier forum professionnel en ligne par le ministère du Travail et de la Politique sociale ainsi que l'Agence pour l'emploi. Ce forum a rassemblé environ 1 500 participants, dont 200 employeurs bulgares, démontrant l'intérêt marqué tant par des employeurs que par des demandeurs d'emploi. Des forums en présentiel ont été organisés dans plusieurs pays européens, notamment en Allemagne en 2022[8].

Pour garantir une communication adéquate de la demande de main-d'œuvre au niveau national et à l'étranger, il est essentiel que le gouvernement renforce sa collaboration avec les employeurs bulgares. À cet effet, faciliter l'accès aux informations concernant les formalités administratives, telles que les assurances et la reconnaissance des qualifications acquises à l'étranger, est crucial pour simplifier les démarches de tous les acteurs impliqués.

Le gouvernement bulgare mise également sur la migration qualifiée pour attirer des travailleurs étrangers. Des avantages fiscaux et des incitations financières sont proposés pour attirer les talents internationaux. Des politiques incitatives ont également été adoptées pour encourager les entreprises à embaucher et à investir dans le développement professionnel des travailleurs qualifiés. Ces politiques comprennent des exonérations fiscales pour les entreprises qui offrent des programmes de formation continue à leurs salariés, ainsi que des subventions pour les projets de développement des compétences.

Ces mesures ont été mises en œuvre dans le cadre d'une approche globale visant à s'attaquer à la pénurie de travailleurs qualifiés en Bulgarie et à créer un environnement favorable au développement de leurs compétences et de leur employabilité. Toutefois, on observe une inégale répartition de ces mesures à travers le pays : tandis que de nouvelles infrastructures voient le jour dans la région de la capitale, Sofia, la plupart des villes de province sont laissées pour compte. Davantage d'efforts seront nécessaires pour relever pleinement le défi de la pénurie de travailleurs qualifiés sur l'ensemble du territoire.

Le rôle du dialogue social pour affronter les pénuries de main-d'œuvre et de compétences

Cette dernière partie aborde les défis liés aux pénuries de main-d'œuvre et de compétences : la Bulgarie a connu un tournant décisif grâce au dialogue social, mis en lumière par le projet européen I-Skill (voir *supra*). Ce projet à l'approche collaborative, associant des formats bipartites

8. https://bit.ly/3WGVZEH.

et tripartites au niveau national, a joué un rôle crucial dans l'amélioration de la formation professionnelle en entreprise et dans la définition des priorités de financement des initiatives d'amélioration des compétences.

Le dialogue social national

Bien que la négociation collective ait négligé pendant longtemps les questions liées à la formation professionnelle en entreprise, il existe au niveau national des formes de collaboration bipartites ou tripartites. Ces formats de coopération impliquant les acteurs concernés existaient déjà en Bulgarie avant l'adoption de la Recommandation du Conseil européen du 19 décembre 2016 sur les « Parcours de renforcement des compétences : de nouvelles perspectives pour les adultes »[9]. Ils font partie des mécanismes et des processus de consultation pour l'élaboration des politiques ainsi que pour la définition des priorités de financement de ces politiques dans le cadre des fonds nationaux et européens. Le Conseil national pour la promotion de l'emploi (CNPE), sous l'égide du ministère du Travail et de la Politique sociale, est un organe permanent de coopération et de consultation pour le développement de la politique de l'emploi. Il rassemble un nombre égal de représentants de l'État, de confédérations patronales et syndicales (encadré 1). Il débat et émet des avis sur le développement et la mise en œuvre de la politique de l'emploi et de la formation des adultes en vue de l'acquisition d'une expérience professionnelle et du Plan d'action national pour l'emploi.

La coopération consiste aussi en la participation de toutes les parties prenantes à des groupes de travail thématiques pour la préparation du Programme opérationnel de développement des ressources humaines 2021-2027[10] et au Comité de suivi du programme. De cette manière, les acteurs sociaux participent à la mise en place des priorités du programme, à la définition du champ d'application et de l'éligibilité des groupes cibles et des activités, à la discussion des résultats, des rapports annuels et, le cas échéant, des évaluations.

Les négociations collectives aux niveaux national et de branche incluent la formation professionnelle, les qualifications et les reconversions professionnelles, comme le montre le rapport annuel sur les conventions collectives de travail, préparé par l'Institut national de de conciliation et d'arbitrage en 2020[11] (encadré 2). Mais ces exemples sont plutôt des exceptions que la règle. Très souvent, au sein des conventions collectives, ces sujets font l'objet de déclarations d'intention plutôt que de décisions et de mesures concrètes et mesurables.

Le dialogue social dans la construction mécanique et les initiatives impulsées par l'UE

Les partenaires sociaux bulgares considèrent que, dans le contexte de la double transition, écologique et numérique, le secteur de la construction mécanique dans son ensemble est confronté à de sérieux défis pour attirer des travailleurs qui possèdent les compétences dont il a besoin. Ils observent une tendance continue à la diminution de l'intérêt pour les disciplines

9. https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1224&langId=fr.
10. https://esf.bg/wps/portal/program-hrd/home.
11. https://bit.ly/3UZtil4.

Encadré 1 - **Le système bulgare de relations professionnelles**

Le système des relations professionnelles bulgare s'est émancipé de la tutelle du Parti communiste en 1990. Il a été façonné par les structures patronales et syndicales mises en place sous le régime communiste puis réformées, ainsi que par les organisations nouvellement créées à la suite de la chute du Mur du Berlin. Il a évolué vers le tripartisme, d'abord sous l'impulsion de l'Organisation internationale du travail (OIT) à partir de 1990, puis du processus d'intégration européenne et d'adhésion à l'UE en 2007 (Kirov, 2019). Ce système comprend diverses structures tripartites (Iankova, 2000) pour le dialogue social national et sectoriel ; des structures de négociation collective existent au niveau de l'entreprise et, dans certains cas, au niveau territorial (municipalités).

La coopération tripartite nationale se déroule au sein du Conseil national de coopération tripartite (depuis 1993), du Conseil économique et social (depuis 2001) et de divers organes tripartites de direction ou de contrôle au sein de l'administration de l'emploi et de la sécurité sociale. La coopération tripartite sectorielle a lieu au sein de conseils (sous-)industriels sous l'égide des différents ministères (environ 50 conseils). Depuis les années 1990, le taux de syndicalisation est en diminution, de même que l'impact des négociations collectives, même si le taux de couverture conventionnelle, de 27,8 % pour l'ensemble des salariés en 2018[1], est encore important dans un certain nombre de secteurs comme l'éducation, la santé et l'industrie lourde.

Les négociations collectives sont quant à elles menées par les syndicats, les organisations d'employeurs et/ou les employeurs, et aboutissent à la signature de conventions collectives. La Bulgarie se caractérise par la pluralité syndicale. Les principaux acteurs des relations professionnelles du côté syndical sont constitués d'anciennes structures réformées et d'organisations nouvellement créées. Pendant la transition, le mouvement syndical bulgare était dominé par deux grandes confédérations : la Confédération des syndicats indépendants de Bulgarie CSIB (Konfederatziata na nezavisimite sindikati v Balgaria, KNSB) et la Confédération du travail CL « Podkrepa » (Konfederatziata na truda « Podkrepa »). La CSIB est la confédération la plus importante : elle serait passée d'environ 250 000 membres en 2014 à 280 000 membres aujourd'hui selon ses propres estimations. La Confédération du travail CL « Podkrepa » a quant à elle été créée le 8 février 1989 par un petit groupe de dissidents. Après les changements politiques de 1989, CL Podkrepa est rapidement devenue la deuxième confédération syndicale. Elle comptait environ 92 000 membres en 2012, avec une forte présence dans tous les secteurs et toutes les régions. D'après son site web, Podkrepa aurait à présent autour de 150 000 membres, un nombre probablement surestimé d'après de nombreux experts.

Le pluralisme du côté des employeurs a été et reste important. Cinq organisations ont le statut d'organisation représentative à l'échelle nationale. Les héritiers de l'ancienne structure de gestionnaires, l'Association bulgare industrielle (BIA) et la Chambre bulgare

■ ■ ■

de commerce et d'industrie (BCCI) coexistent avec les organisations établies plus récemment, comme la Confédération des employeurs et industriels en Bulgarie (CEIB), qui prétend représenter une partie importante de l'activité économique et de l'emploi du pays, ou l'Association de la capitale industrielle en Bulgarie (ACIB) représentant les anciennes entreprises d'État privatisées, ainsi qu'une organisation de petites entreprises, l'Union pour l'initiative économique (UIE).

1. 15,3 % en 2016 selon l'OCDE, https://bit.ly/3UFhFOW.

d'ingénierie, alors que la demande d'ingénieurs n'a cessé d'augmenter.

Les recherches récentes des experts de l'organisation patronale ACIB soulignent que les professions les plus demandées dans le secteur sont les ingénieurs-constructeurs, les chefs de ligne de production et les contrôleurs qualité (tous nécessitant un diplôme universitaire), ainsi que les soudeurs et les tourneurs (requérant un diplôme d'études secondaires techniques). En parallèle des compétences techniques nécessaires, les entreprises du secteur manquent également de certaines compétences transversales, notamment numériques (le niveau général de la main-d'œuvre bulgare est l'un des plus bas en la matière parmi les pays de l'UE 27). L'écart en compétences numériques est plus prononcé chez les travailleurs qualifiés, mais il existe également au niveau des ingénieurs machines. De plus, les lacunes en termes de compétences transversales s'observent également au niveau linguistique, une formation qui, selon les organisations patronales, devrait être renforcée au niveau de l'éducation et de la formation professionnelle initiales. D'autres compétences peu développées concernent la pensée critique, la résolution de problèmes, le travail en équipe, etc.

En Bulgarie, le système éducatif n'a en effet pas été en mesure de fournir les compétences requises pour le secteur de la construction de machines – pour un certain nombre de raisons, notamment le manque de classes de formation professionnelle spécialisée et la faible motivation des élèves. Par conséquent, les entreprises comptent principalement sur l'apprentissage en milieu de travail pour former les travailleurs en début de carrière (Kirov *et al.*, 2023). Les représentants des partenaires sociaux que nous avons interrogés ont également identifié des défis supplémentaires concernant l'acquisition de compétences dans le secteur, liés à la motivation des salariés et au manque de formateurs qualifiés. Les syndicats expliquent le faible niveau de motivation par les bas salaires, les faibles opportunités de développement de carrière et les conditions de travail difficiles dans le secteur.

Les organisations d'employeurs ont récemment été impliquées dans différents projets financés par l'UE pour faire face aux pénuries de compétences. Un exemple est le projet « Développement des compétences numériques », visant à transposer les politiques de la Commission européenne en matière d'amélioration et de développement des compétences numériques élaborées dans le cadre de la Stratégie

Encadré 2 - **Formation et qualification professionnelle dans le cadre de la négociation collective**

Selon le rapport annuel sur les conventions collectives de travail pour 2021, les mesures suivantes ont été convenues :

- la création de conseils pour les qualifications professionnelles avec la participation de représentants des travailleurs ;
- l'élaboration de programmes annuels de maintien et d'amélioration des qualifications et des reconversions du personnel ;
- les critères permettant de lier les connaissances et les compétences du personnel à la rémunération du travail lors de la signature d'un contrat d'amélioration des qualifications ou de reconversions ;
- la formation interne à l'organisation, telle que la formation initiale et continue dans le travail ;
- la formation continue en dehors du travail ;
- les reconversions en cas de réaffectation à un nouveau lieu de travail ;
- l'organisation de cours, séminaires, conférences et autres types de formations liées à la législation du travail et de l'assurance, ainsi qu'à la sécurité et à l'hygiène à l'initiative des syndicats.

numérique européenne. Il répond aux objectifs et aux exigences de la Recommandation du Conseil du 22 mai 2018 sur les compétences clés pour l'apprentissage tout au long de la vie dans le cadre du Plan d'action pour l'apprentissage des adultes du Pilier européen des droits sociaux, qui s'appuie lui-même sur le cadre européen de compétences numériques des citoyens 2.0 au niveau national. Il s'agit d'un projet pilote, et ses résultats devraient servir de base aux activités à mener dans le cadre du nouveau Programme de développement des ressources humaines 2021-2027, visant au développement des compétences numériques au plan national. À l'issue du projet, le ministère du Travail et de la Politique sociale utilisera les résultats du projet pour l'élaboration de politiques.

Un autre projet récent vise à créer une solution pour résoudre l'un des principaux problèmes sur le marché du travail bulgare depuis 15 ans, à savoir le déséquilibre entre la demande de main-d'œuvre qualifiée dans des domaines clés pour le développement de l'économie et l'offre de ressources humaines qualifiées. Dans ce projet, un modèle pour rendre certaines professions attractives a été développé, y compris dans le secteur de la construction mécanique.

Les personnes que nous avons interrogées estiment que les mesures publiques existantes pour l'acquisition de compétences sont insuffisantes :

« Actuellement, la formation et les reconversions sont principalement organisées par les employeurs eux-mêmes. Certains employeurs du secteur mettent en

place diverses incitations pour motiver le personnel à améliorer leurs qualifications – congés payés supplémentaires pour se former, prise en charge partielle ou totale des coûts de formation, etc. Ils collaborent également avec des écoles et des universités pour améliorer les programmes de formation. Il existe peu de programmes publics – principalement quelques mesures dans le cadre du Programme opérationnel de développement des ressources humaines – qui financent la formation des salariés[12]. »

Les interviewés estiment également que les procédures d'application de telles mesures, ainsi que leur mise en œuvre, sont assez lourdes et complexes, nécessitant une quantité importante de formalités administratives. Selon eux, une simplification de ces procédures serait ainsi nécessaire.

Bien que la négociation collective dans le secteur de la construction mécanique n'ait pas pu s'appuyer sur des indicateurs sur la main-d'œuvre, ses qualifications et compétences, le partenariat social global a permis le développement d'études et d'analyses communes à différents secteurs. Dans le cadre de ces projets, cofinancés par le Fonds social européen *via* les fonds structurels du pays, les organisations d'employeurs ont travaillé conjointement avec des représentants des deux plus grandes confédérations syndicales pour leurs secteurs respectifs. Plusieurs représentants des organisations patronales ont soutenu que les partenaires sociaux sont les mieux placés pour identifier les besoins en compétences et proposer une formation adéquate, non seulement au niveau sectoriel mais aussi au niveau des entreprises. Selon eux, les employeurs ont intérêt à investir dans les compétences. Mais c'est également le cas pour les syndicats, pour qui la formation augmente la productivité, et donc le revenu des travailleurs. Les partenaires sociaux sont également en mesure d'anticiper les besoins en compétences : au cours des trois dernières années, ils ont collaboré avec le ministère de l'Éducation pour mettre en place des « Conseils sectoriels des compétences », suivant le modèle britannique. L'un des premiers secteurs concernés est celui de la construction mécanique. Ces conseils sectoriels fonctionneront également dans le cadre des Fonds de formation sectorielle, prévus par le Programme de développement des ressources humaines 2021-2027, et devraient être inclus dans une réforme de la loi sur l'éducation et la formation professionnelle prévue en 2024.

Tous les acteurs conviennent que l'apprentissage des adultes, le renforcement des compétences et les reconversions professionnelles sont fondamentaux pour le développement des entreprises et de l'économie nationale. Ils partagent également l'opinion selon laquelle le dialogue social et le partenariat sont essentiels pour construire un système efficace d'apprentissage des adultes capable de combler les écarts de compétences existants et d'offrir aux apprenants des connaissances et des compétences pertinentes et de haute qualité.

Selon les représentants des trois groupes d'interviewés (syndicats, organisations patronales et centres de formation), un obstacle majeur à l'apprentissage des adultes, au renforcement des compétences et à des reconversions professionnelles efficaces est la fragmentation du cadre institutionnel et politique. Ils soulignent la nécessité de créer un nouveau cadre institutionnel pour une

12. Entretien des auteurs avec le représentant d'une organisation patronale de la construction mécanique, 15 février 2023.

politique intégrée dans laquelle les acteurs sociaux auront un rôle nouveau et plus actif.

D'autres obstacles sont liés au manque de formateurs et de centres de formation qualifiés. Le système scolaire est en effet inadapté à la formation des adultes et de nombreux prestataires de formation n'ont pas de personnel spécialisé dans l'enseignement à des adultes, ainsi que – dans de nombreux cas – l'équipement technique nécessaire et à jour.

Il existe également des obstacles psychologiques, notamment parmi les moins qualifiés, qui manquent de motivation ou hésitent à participer à une formation complémentaire par peur de l'échec ou « d'endommager » l'appareil qu'ils utilisent. Ils ont besoin d'une approche et d'un soutien ciblés et personnalisés. Cependant, les parties prenantes, en particulier les syndicats, sont les premières à souligner que le faible niveau de motivation est le résultat des bas salaires, du manque d'opportunités de développement de carrière et des conditions de travail difficiles.

Elles estiment que de nombreuses entreprises ont mis en place leurs propres centres et plateformes de formation afin de combler les lacunes de leurs salariés. Une autre bonne pratique est de fournir à chaque nouveau salarié un mentor, qui l'aide à s'intégrer dans l'environnement de travail et à acquérir les compétences et connaissances nécessaires.

Conclusion

Dans un contexte de pénuries de main-d'œuvre et de compétences, les acteurs du dialogue social en Bulgarie s'accordent sur le fait qu'il faut promouvoir la négociation collective et le dialogue social pour améliorer les conditions de travail globales, stimuler la formation et faire face aux obstacles. Malgré la mise en place de nombreux programmes de formation pour adultes et de campagnes d'information destinées aux Bulgares résidant à l'étranger au cours des dernières années, le pays continue de perdre ses travailleurs qualifiés en raison de la réticence de la plupart des émigrés actifs à revenir en Bulgarie. La démotivation de la population représente également un enjeu majeur sur lequel les syndicats doivent se pencher de manière urgente.

Afin de surmonter ces défis, il semble essentiel que les partenaires sociaux continuent de collaborer et de dialoguer aux différents niveaux – national, sectoriel et d'entreprise. Dans le contexte actuel, il paraît également important d'intégrer ces questions dans la négociation collective de manière pertinente, avec des objectifs clairs et mesurables, et de ne pas dépendre uniquement des différentes initiatives et projets financés par l'État ou par l'Union européenne.

Sources:

- Boyadjieva P., Kirov V., Yordanova G. (2023), *I-Skill. National Report. Bulgaria*, CEPS, Brussels, https://bit.ly/4apVOAO.
- Gibson J., McKenzie D., Rohorua H., Stillman S. (2018), « The long-term impacts of international migration: Evidence from a lottery », *The World Bank Economic Review*, vol. 32, n° 1, p. 127-147, https://doi.org/10.1093/wber/lhx003.
- Iankova E.A. (2000), « Multi-level bargaining during Bulgaria's return to capitalism », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 54, n° 1, p. 115-137, https://doi.org/10.2307/2696035.
- Kalfin I. (ed.) (2018), *The Impact of Labour Migration on the Bulgarian Economy*, Friedrich Ebert Stiftung, Economics and International Relations Institute (EIRI), Sofia, https://bit.ly/3QJIRL6.
- Kirov V. (2019), « Bulgaria: Collective bargaining eroding, but still existing », *in* Müller T., Vandaele K., Waddington J. (eds.), *Collective bargaining in Europe: Towards an endgame*, vol. 1, Brussels, ETUI, p. 77-92, https://bit.ly/44JeWIN.
- Kirov V., Estevez-Gutierrez A.I., Elexpuru-Albizuri I., Díez F., Villardón-Gallego L., Aurrekoetxea-Casaus M. (2023), « Organisational and individual agency in workplace learning in the European metal sector », *in* Holford J., Boyadjieva P., Clancy S., Hefler G., Studená I. (eds.), *Lifelong Learning, Young Adults and the Challenges of Disadvantage in Europe*, Cham, Palgrave Macmillan, p. 299-323, https://doi.org/10.1007/978-3-031-14109-6_12.
- National Council on Migration, Borders, Asylum and Integration (2021), *National Strategy on Migration of the Republic of Bulgaria 2021-2025*, https://bit.ly/3WIjCwM.
- OCDE (2023), *Perspectives des migrations internationales 2023*, Bulgarie, https://bit.ly/3Xd30gJ.
- Tomev L. (2015), « La situation économique et sociale en Bulgarie », Contribution du groupe des travailleurs, Comité économique et social européen, https://bit.ly/44FyqOu.

Royaume-Uni

Le droit du travail, un enjeu essentiel des prochaines élections législatives

Jacques FREYSSINET

Les élections législatives du 4 juillet 2024 au Royaume-Uni devraient mettre fin à quatorze années de gouvernements conservateurs et permettre des inflexions dans la politique économique et sociale. L'un des domaines importants des changements potentiels concerne le droit du travail. Le programme du parti travailliste contient un nombre élevé d'engagements. Nous en retenons quatre qui constituent des enjeux cruciaux dans le contexte actuel : les contrats zéro heure, les procédures de licenciement et réembauche, la survie des droits hérités des directives communautaires, les entraves à l'exercice du droit de grève.

The United Kingdom general election on 4 July 2024 is expected to end fourteen years of Conservative governments and make way for changes in economic and social policy. One of the key areas of potential change is that of employment law. The Labour party's manifesto contains a considerable number of pledges. We look at four of them representing crucial issues in the current context: zero hours contracts, fire and rehire practices, the preservation of rights inherited from European Union directives, and limitations on the exercise of the right to strike.

Jacques Freyssinet est chercheur associé à l'Ires.

Les élections législatives du 4 juillet 2024 au Royaume-Uni devraient mettre fin à quatorze années de majorité parlementaire des conservateurs et permettre des inflexions dans la politique économique et sociale du gouvernement. L'un des domaines importants de ces changements potentiels concerne le droit du travail. En octobre 2019, dans le contexte du Brexit, le gouvernement annonce la présentation d'un projet de loi pour « protéger et améliorer les droits des travailleurs alors que le Royaume-Uni quitte l'Union européenne (UE), faisant de ce pays le meilleur endroit du monde pour le travail[1] ». Renouvelée à quelques reprises, la promesse n'a jamais été tenue.

Plusieurs sources majeures d'insécurité juridique pour les travailleurs et les travailleuses ainsi que pour les syndicats ont été depuis lors maintenues ou parfois renforcées. De plus, un rapport récent met en évidence l'ampleur des lacunes dans le contrôle du respect des droits existants (Judge, Slaughter, 2023). De ce fait, la précarité des statuts d'emploi et l'insécurité économique qui en résulte ont été amplifiées (TUC, 2023a ; LRD, 2023a).

Au début de 2024, le parti travailliste publie ses engagements électoraux en matière de droit du travail : *A New Deal for Working People* (Labour Party, 2024a). Ce programme est aussitôt soutenu par les syndicats[2] mais contesté par l'organisation patronale Confederation of British Industry (CBI). Selon elle, l'adoption d'un « modèle européen de l'emploi » menacerait la flexibilité du marché du travail, la productivité et donc la compétitivité de l'économie britannique[3].

Comme tout programme électoral, le document du parti travailliste contient un nombre considérable de promesses formulées dans des termes plus ou moins précis. Nous en retenons quatre qui constituent des enjeux majeurs dans le contexte actuel : les contrats zéro heure, les procédures de licenciement et de réembauche, la survie des droits hérités des directives communautaires, les entraves à l'exercice du droit de grève[4].

Les contrats zéro heure à la pointe de la flexibilité

Les contrats de travail zéro heure (*zero hours contracts* – ZHC) sont un symbole de l'extrême flexibilisation du temps de travail au Royaume-Uni (Farina *et al.*, 2020 ; Freyssinet, 2016 ; Pyper, McGuinness, 2018). Dans ce type de contrat, le salarié doit rester à la disposition de l'employeur sans que ce dernier soit soumis à l'obligation de lui fournir une durée de travail quelconque. Si, juridiquement, l'employeur ne peut pas s'opposer à un refus du salarié de répondre à un appel, il dispose en fait de la menace de représailles sous la forme d'une absence,

1. « *Protect and enhance workers' rights as the UK leaves the EU making Britain the best place in the world to work* », Queen's speech to Parliament, October 14, 2019, p. 43.

2. Voir par exemple : UNISON, « Unions to campaign for Labour's "new deal for working people" », January 30, 2024, https://bit.ly/4aFdJnd.

3. Voir par exemple : P. Jenkins, M. O'Dwyer, « CBI pushing Labour to soften workers' rights pledges, says new president », *Financial Times*, February 6, 2024, https://bit.ly/3R28cjO ; D. Strauss, « TUC urges UK business to "get on board" with Labour' worker sights plan », *Financial Times*, February 20, 2024, https://bit.ly/4aF9d8o.

4. La question des droits des travailleurs et travailleuses immigrés fera l'objet d'une contribution dans le numéro spécial de la *Chronique internationale de l'IRES* de décembre 2024.

temporaire ou définitive, de nouvelles propositions de travail[5].

Cette forme d'emploi s'est développée à partir des années 1980 pour contourner une jurisprudence qui statuait qu'en l'absence de précision sur la durée du travail dans le contrat de travail, l'employeur était tenu de fournir une durée de travail raisonnable (*a reasonable amount of work*). La solution trouvée par les employeurs fut d'indiquer explicitement qu'aucune durée du travail n'était garantie. Il ne s'agit donc pas d'une forme d'emploi nouvelle, mais d'une clause qui peut s'appliquer à n'importe quelle relation d'emploi. Depuis 2014, le gouvernement considère qu'un chômeur est tenu d'accepter un contrat zéro heure qui lui est proposé par le service public de l'emploi sous peine, en cas de refus, de voir son indemnité chômage suspendue. Pour le reste, le gouvernement se contente de conseiller de bonnes pratiques aux employeurs : ne pas recourir à ces contrats pour assurer des activités régulières, établir des contrats qui précisent explicitement les délais d'appel et les modalités d'achèvement du contrat[6]…

Le développement des contrats zéro heure à partir de la décennie 2000 est considérable. Leur nombre, estimé à 0,2 million en 2010, serait de l'ordre d'un million aujourd'hui (TUC, 2023b), même s'il est mal mesuré par les statistiques[7]. Le mouvement semble devoir se poursuivre[8]. Certes, la part des contrats zéro heure reste faible dans l'emploi salarié total qui, entre 2000 et 2023, est passé de 27 à 33 millions, mais sa valeur symbolique est forte en tant que manifestation extrême de la flexibilité de l'emploi. Ils ont déclenché une vive controverse entre organisations patronales et syndicales. Les premières affirment que ces contrats constituent un élément indispensable de la flexibilité des entreprises, notamment pour faire face aux fluctuations imprévisibles de la demande. Elles les présentent aussi comme un facteur de création d'emplois, en particulier pour les publics en difficulté sur le marché du travail. Enfin, ces contrats pourraient satisfaire les besoins de certaines catégories de travailleurs et de travailleuses. Les syndicats dénoncent quant à eux la précarité, la faiblesse des revenus et la menace permanente du *zeroing down* (voir *supra*) qui prive les salariés de toute capacité de revendiquer ou simplement de faire reconnaître leurs droits. Ils ont demandé, dans un premier temps, une stricte limitation de l'usage de ces contrats ainsi que des sanctions contre les abus. En 2013, la pression des syndicats et de l'opposition parlementaire contraint le gouvernement à lancer une consultation sur les moyens d'éviter les abus sans mettre en cause le principe de ces contrats. Après un long processus, une

5. Un salarié fait l'objet d'un « *zeroing down* » (littéralement « mise à zéro ») lorsqu'il subit de telles représailles.

6. « Zero hours contracts: guidance for employers », *Department for Business & Trade*/Department for Business, Energy & Industrial Strategy, October 15, 2015, https://bit.ly/3Vu4VMR.

7. Beaucoup de répondants à l'enquête sur les forces de travail, lorsqu'ils sont dans une forme d'emploi atypique, ne connaissent pas la nature exacte de leur contrat de travail. La dernière enquête du CIPD (association de professionnels de la gestion du personnel) réalisée au printemps 2021 donne une estimation de 1,3 million pour les seules personnes en contrats zéro heure (CIPD, 2022). Une enquête auprès des employeurs sur la catégorie plus large des « contrats qui ne garantissent pas un nombre minimum d'heures » (« *contracts that do not guarantee a minimum number of hours* ») donne le chiffre de 1,4 million (McGuinness, 2014).

8. Selon les résultats d'une enquête auprès d'un échantillon représentatif d'entreprises (Slaughter, 2024), 35 % d'entre elles ont augmenté leur recours aux ZHC au cours des cinq dernières années contre 17 % qui l'ont diminué (43 % stables). À l'avenir, 34 % prévoient de l'augmenter et 18 % de le diminuer (45 % stables).

réforme adoptée en mars 2015 se limite à rendre illégales les clauses d'exclusivité qui interdisent à un salarié à zéro heure de travailler pour un autre employeur. Cette protection, d'ampleur réduite, n'a qu'une efficacité incertaine[9].

De ce fait, le Trades Union Congress (TUC) demande alors l'interdiction pure et simple de ce type de contrat (TUC, 2023a). Le programme du parti travailliste, *A New Deal for Working People*, contient l'engagement d'interdire les contrats zéro heure (Labour Party, 2024a:8) en exigeant qu'un minimum d'heures soit garanti dans le contrat, sans en préciser le nombre. De plus, tout horaire régulier pratiqué pendant au moins douze semaines deviendrait une composante intégrée dans le contrat de travail et devrait donc être respecté à l'avenir par l'employeur.

Licencier et réembaucher : ne plus se limiter aux « bonnes pratiques »

En droit britannique, le refus par un salarié ou une salariée d'accepter une modification unilatérale d'un élément fondamental de son contrat de travail (*employment contract*) constitue un motif de licenciement. Rien n'empêche alors l'employeur de proposer une réembauche immédiate dans des conditions qui sont le plus souvent très inférieures (*fire and rehire*[10]). Rien ne protège les salariées et salariés contre cette pratique dès lors que l'employeur a respecté les obligations réduites qui s'imposent à lui en matière de licenciement (Brione, 2022 ; Freyssinet, 2022). La pandémie de Covid-19 a favorisé un recours massif à une pratique jusqu'alors peu utilisée ; elle s'est maintenue depuis lors malgré les protestations des syndicats et des luttes sociales parfois victorieuses (LRD, 2021a). S'il n'existe pas de mesure statistique du nombre d'emplois touchés, le Labour Research Department[11] a présenté, en juin 2021, une analyse de 23 cas (LRD, 2021b). Les concessions exigées par les employeurs concernent principalement une réduction des salaires, mais aussi de nombreux autres domaines : réduction, allongement ou flexibilisation des temps de travail, réduction des droits à pensions de retraite ou à indemnités de maladie (régimes d'entreprise), etc.

Le TUC a mis en demeure le gouvernement de présenter une législation qui interdise le recours au *fire and rehire*. La réaction du gouvernement a été d'engager, en janvier 2023, une consultation sur un code de bonnes pratiques. Une nouvelle version en a été présentée en février 2024 (Department for Business & Trade, 2024). Elle doit être soumise au Parlement avec une perspective d'entrée en vigueur à l'été 2024. Elle énonce les principes qui doivent guider le comportement des employeurs :

- le recours au licenciement suivi de réembauche doit constituer la solution ultime après examen de toutes les possibilités alternatives[12] ;
- il ne doit pas être prématurément annoncé comme moyen de pression pour faire accepter des concessions ou comme tactique de négociation ;

9. Le salarié n'a comme recours que la possibilité de s'adresser au tribunal afin de démontrer, le cas échéant, qu'il a été licencié ou sanctionné pour avoir violé une clause d'exclusivité qui lui a été imposée.

10. En langage juridique, « *dismissal and re-engagement* ».

11. Le LRD est un institut de recherche proche des syndicats.

12. « *Employer takes all reasonable steps to explore alternatives* » (*ibid*, p. 6).

- l'employeur doit préalablement informer et consulter les salariés concernés ainsi que les syndicats ou tout autre instance de représentation des salariés.

Si un code de bonnes pratiques n'a pas de valeur contraignante, son respect doit être pris en compte par les tribunaux lorsqu'ils sont saisis d'un litige. En l'occurrence, les tribunaux ont seulement la possibilité d'augmenter de 25 % les indemnités versées aux salariés lorsque l'employeur, de manière déraisonnable[13], n'a pas respecté le code.

Les syndicats ont réagi négativement à ce projet avec deux arguments principaux (TUC, 2023c) :
- un code de bonnes pratiques est inefficace alors qu'une loi serait nécessaire pour contraindre les employeurs à abandonner ce procédé ;
- outre diverses insuffisances ou imprécisions, le code a une faiblesse fondamentale : la menace d'une augmentation de 25 % des indemnités est dérisoire face aux gains que les employeurs peuvent attendre du recours à cette pratique.

Le dernier congrès du TUC a renouvelé la demande de prohibition légale du *fire and rehire* (TUC, 2023a). Le programme du parti travailliste contient l'engagement de l'interdire (Labour Party, 2024a:9).

Les normes sociales européennes menacées

Les conditions de sortie du Royaume-Uni de l'UE sont définies par l'Accord de partenariat économique et social du 30 décembre 2020. Le texte de l'accord impose le respect de conditions de concurrence équitable ; elles couvrent notamment le droit du travail et de la protection sociale. Le principe posé est celui de la non-régression des droits en vigueur à la fin de la période de transition (31 décembre 2020). En cas de non-respect, le partenaire peut adopter des mesures de rééquilibrage si elles sont « nécessaires et proportionnelles » (Hallak, 2021). Toutefois, la complexité, la longueur et l'imprécision de la procédure de traitement des litiges crée un doute sur son effectivité.

Au Royaume-Uni, la disparition soudaine des normes issues des directives européennes aurait créé un tel chaos juridique au moment de la sortie de l'UE que, pour l'éviter, une loi de décembre 2020 (« EU Retained Law ») intègre provisoirement l'ensemble de ces textes dans le droit interne britannique. Dès lors, ils peuvent être modifiés par les procédures législatives et réglementaires nationales. Dans ce cadre, à la fin de 2022, une nouvelle loi établit que tous les textes nés de la transposition de règles européennes (*derived regulations*) seront abrogés ou amendés au plus tard le 31 décembre 2023, sauf ceux que le gouvernement décidera explicitement de maintenir. Une nouvelle perspective de chaos juridique apparaît à cette échéance puisque le nombre de textes concernés est supérieur à 4 000. Malgré l'intense pression des Brexiters, le gouvernement est contraint de faire marche arrière en annonçant que plus de 2 500 textes seront conservés.

En matière de droit du travail, il ouvre le 12 mai 2023 des consultations (Department for Business & Trade, 2023a) qui précèdent l'adoption d'une loi votée le 19 décembre

13. « *If employer has unreasonably failed to comply with the Code* » (*ibid.*, p. 8).

2023 pour entrer en vigueur au 1er janvier 2024 (Department for Business & Trade, 2023b). Dans cette première étape, la loi ne modifie que deux textes de transposition de directives européennes : pour celle sur le temps de travail, les changements portent principalement sur l'enregistrement de la durée du travail et sur les modes de calcul et de paiement des droits à congés payés ; pour celle sur les transferts d'entreprise, les modifications concernent les modes de consultation du personnel.

- Un arrêt de la Cour de justice de l'UE (CJUE) impose aux employeurs d'enregistrer quotidiennement la durée du travail de chaque salarié de façon à pouvoir vérifier le respect des règles concernant les durées maximales de travail et le travail de nuit. Le gouvernement considère que cette exigence constitue une contrainte bureaucratique disproportionnée à son objet. La loi la supprime et établit que l'employeur pourra prouver le respect de ses obligations dans ces domaines par tout autre moyen.
- La combinaison des normes européennes et nationales a rendu particulièrement complexe la réglementation des congés payés. Deux amendements principaux sont introduits par la loi. En premier lieu, pour les travailleurs saisonniers ou à horaires irréguliers (en particulier, *zero hours contracts*, voir *supra*), les droits à congés ne seront plus ceux des emplois à plein temps mais seront calculés au prorata du nombre d'heures effectuées dans l'année. En second lieu, la loi valide la pratique du *rolled-up holiday pay* qui avait été déclarée illégale par la CJUE. Elle consiste à intégrer l'indemnité de congés payés dans chaque bulletin de salaire et non pas à la verser lors de la prise des congés.
- En cas de transfert de tout ou partie des activités entre deux entreprises (*Transfer of Undertakings Protection of Employment* – TUPE), les employeurs sont tenus d'informer et de consulter les représentants des travailleurs sur les conditions du transfert du personnel d'un employeur à l'autre. En l'absence de tels représentants, l'employeur doit organiser des élections pour les désigner, sauf dans les entreprises de moins de dix salariés où il peut consulter ceux-ci individuellement. L'amendement étend cette possibilité de consultation individuelle, en l'absence de représentants, soit si l'entreprise a moins de cinquante salariés, soit si le transfert concerne moins de dix salariés (quelle que soit la taille de l'entreprise).

Si ces modifications ont toutes pour objet de simplifier ou de réduire les obligations des entreprises en matière de droit du travail, elles laissent à ce jour inchangées les règles européennes essentielles ; initialement, des remises en cause des textes de transcription des directives qui portent sur les durées maximales de travail, sur le travail à temps partiel, sur les agences d'intérim ou encore sur l'information et la consultation des travailleurs avaient été envisagées. Le prochain Parlement aura à décider si s'interrompt ou si se poursuit et s'amplifie le processus de détricotage des droits acquis grâce aux normes européennes.

Le droit de grève entravé

Depuis 1979, les gouvernements conservateurs ont suivi une stratégie graduelle en adoptant une succession de lois qui restreignent progressivement le droit de grève (Connolly, 2023). En 1980, une première loi rend obligatoire la tenue d'un scrutin par voie postale auprès des syndiqués avant toute grève. En 1982, un deuxième texte définit de manière restrictive un « conflit professionnel » comme celui ayant lieu entre les travailleurs et l'employeur sur

des questions relatives à l'emploi, interdisant ainsi les mobilisations secondaires, les grèves politiques et de solidarité. Adoptée en 1984, une nouvelle loi oblige les syndicats à organiser des votes à bulletin secret avant de déclencher une grève. En 1990, un autre texte autorise les employeurs à licencier les salariés ayant participé à une grève non officielle, c'est-à-dire ne correspondant pas aux critères d'une grève légale. Un texte adopté en 1992 dispose qu'une organisation syndicale doit être reconnue par l'employeur pour qu'une grève soit légale. En 1993, une loi impose des règles sur le dépôt d'un préavis de grève. En 2016, les grèves font l'objet de nouvelles restrictions avec le Trade Union Act : les scrutins doivent enregistrer un taux de participation d'au moins 50 % des salariés représentés par le syndicat. Dans les services publics importants (*essential*), y compris ceux gérés par des entreprises privées, le déclenchement d'une grève n'est possible que si le taux de participation atteint 50 % et qu'au moins 40 % des membres du syndicat (votants ou non) se prononcent en sa faveur[14].

Face aux mouvements massifs de grève en 2022-2023, notamment dans les services publics, deux étapes supplémentaires sont franchies :

- en premier lieu, en juin 2022, le gouvernement annonce la suppression de la disposition légale qui interdisait d'avoir recours aux agences d'intérim pour remplacer les personnels en grève[15]. Cette décision provoque non seulement un tollé des syndicats, mais aussi l'opposition des grandes agences d'intérim qui refusent de se voir utilisées comme briseuses de grève. En juillet 2023, un tribunal (High Court) donne raison aux syndicats en déclarant illégale cette mesure, mais seulement sur l'argument que le gouvernement n'a pas rempli son obligation légale de consultation préalable. Le tribunal ne s'est pas prononcé sur l'autre argument avancé par les syndicats : la violation du droit de grève garanti par la Convention européenne des droits de l'homme ;
- en deuxième lieu, une nouvelle étape est franchie en janvier 2023 avec un projet de loi qui permet au gouvernement d'imposer en cas de grève un niveau de service minimum dans six secteurs d'activité : santé, lutte contre les incendies, sécurité civile, éducation, transports, sécurité aux frontières, démantèlement nucléaire et gestion des déchets nucléaires (Connolly, 2023 ; LRD, 2023b). Dans cette hypothèse, l'employeur informe les syndicats des tâches qui doivent être accomplies et désigne les salariés ou salariées qui doivent les accomplir. En cas de non-respect, le syndicat peut être attaqué par l'employeur en dommages et intérêts s'il n'a pas adopté des « mesures raisonnables » (*reasonable steps*) pour s'assurer que les personnes désignées accomplissent leur travail. De leur côté, ces personnes perdent leur protection contre un licenciement injustifié (*unfair dismissal*).

Le texte finalement adopté le 20 juillet 2023 (Strikes « Minimum Service Levels » Act 2023) laisse un fort degré d'incertitude. D'une part, il ne contient aucune information sur les niveaux minima de service qui seront requis en renvoyant ceux-ci aux décisions à prendre dans chaque secteur d'activité concerné. D'autre part, le gouvernement indique son intention de ne fixer

14. Ainsi les non-votants sont considérés comme ayant voté contre la grève.

15. « Government acts to make it easier for businesses to use temporary staff to help ease disruptions caused by strike action », *Press release*, GOV.UK, June 23, 2022, https://bit.ly/4bDGHVU.

initialement de niveaux minima que dans trois secteurs d'activité : ambulances, pompiers et chemins de fer. Dans cinq autres domaines (éducation, sécurité aux frontières, démantèlement nucléaire, santé, autres transports), il n'interviendrait qu'en l'absence d'un accord volontaire satisfaisant (*adequate voluntary arrangement*) entre employeurs et syndicats. La loi produit donc d'abord une menace[16]. Ses effets seront fonction des décisions prises par le prochain gouvernement.

À nouveau, la réaction des syndicats est violente. Lors de son congrès annuel en 2023, le TUC adopte à la quasi-unanimité une motion de *non-compliance* (non-respect) dont les modalités restent à définir. Parallèlement, il adresse un recours à l'Organisation internationale du travail (OIT) pour violation du droit de grève[17].

Le programme du parti travailliste, *A New Deal for Working People*, contient sur les droits syndicaux, en particulier sur le droit de grève, des engagements qui manquent de précision : « Le parti travailliste s'engage à abroger la législation antisyndicale qui retire des droits aux travailleurs, y compris le Trade Union Act de 2016, afin de supprimer les restrictions non nécessaires sur l'activité des syndicats[18]. » Tout dépendra de la frontière qui sera établie entre restrictions nécessaires et non nécessaires[19].

Conclusion : quelles perspectives ?

Depuis le retour des conservateurs au pouvoir en 1979, une succession de textes a réduit les droits des travailleurs et des syndicats. Entre 1997 et 2010, les gouvernements travaillistes ne sont que partiellement revenus sur ces régressions. Le mouvement a repris depuis 2010, non seulement pour favoriser le recours aux formes d'emploi précaires, mais pour affaiblir les droits attachés aux formes classiques d'emploi. Les moyens d'action des syndicats ont été réduits, en particulier pour ce qui concerne les conditions de recours à la grève. L'explosion de la conflictualité en 2022 et 2023 a été le prétexte à l'adoption de nouvelles restrictions. Les syndicats placent aujourd'hui leurs espoirs dans une victoire électorale du parti travailliste et ils se mobilisent dans cette perspective.

S'il s'agit pour eux d'un enjeu essentiel, l'expérience des gouvernements de Tony Blair incite à ne pas surestimer la probabilité de progrès majeurs dans le droit du travail en cas de victoire travailliste. Ce risque s'est déjà concrétisé. Le 24 mai, le Labour Party publie une nouvelle version de son document avec un changement de titre significatif : *Labour's Plan to Make the Work Pay* (« Faire que le travail paie »). Sa rédaction a été précédée par des discussions tendues avec les syndicats. Par exemple, Sharon

16. Le degré élevé d'incertitude associé à ce projet de loi dont les conséquences sont renvoyées à des textes ultérieurs explique l'appréciation sévère portée sur lui par le Regulatory Policy Committee (2023) : *« Not fit for purpose »* (« non adapté au but visé »). Ce comité est une instance indépendante qui évalue la qualité des données et des analyses sur lesquelles s'appuient les projets législatifs du gouvernement.

17. « Unions "won't rest" until draconian anti-strike laws are repealed », TUC, December 6, 2023, https://bit.ly/4bTNMkI.

18. « *Labour is committed to repealing anti-trade union legislation which remove workers' rights, including the Trade Union Act 2016, in order to remove unnecessary restrictions on trade union activity* » (Labour Party, 2024a:10).

19. Après sa victoire en 1997, le gouvernement travailliste n'est pas revenu sur les limitations du droit de grève imposées par les gouvernements conservateurs à partir de 1979.

Graham, secrétaire générale de Unite, le plus grand syndicat du secteur privé, avait d'abord déclaré que la nouvelle version était « méconnaissable » relativement à l'ancienne[20]. Cependant, les principaux responsables syndicaux ont finalement affirmé leur soutien[21]. Le nouveau texte (Labour Party, 2024b) contient des reculs non négligeables. Désormais, le recours au licenciement suivi de réembauche reste possible « dans des cas très limités » (« *very limited circumstances* ») pour éviter des faillites ou des licenciements massifs[22]. En ce qui concerne les contrats zéro heure, alors que le texte initial prévoyait leur interdiction totale, la nouvelle version ne désigne que les « *exploitative zero hours contracts* », ce qui crée une ambiguïté[23]. En revanche, en ce qui concerne les dispositions anti-grèves, alors que le texte initial ne mentionnait explicitement que l'abolition du Trade Union Act de 2016, la nouvelle version annonce aussi l'abrogation des lois sur le recours aux intérimaires et sur les services minima en cas de grève (voir *supra*).

On mesure combien sera déterminante la pression que les syndicats pourront exercer sur un futur gouvernement travailliste pour que se réalisent les promesses de rétablissement des droits individuels des travailleurs et des travailleuses.

20. « Labour's draft New Deal for Workers now "unrecognisable" », Unite, May 8, 2024, https://bit.ly/4c2xQgl.

21. Par exemple, UNISON, le grand syndicat du secteur public : « Fairer work will be good news for millions, says UNISON », May 25, 2024, https://bit.ly/4bC64aJ.

22. G. Parker *et al.*, « Rachel Reeves defends fire and rehire "in very limited circumstances" », *Financial Times*, May 26, 2024, https://bit.ly/3Kp9Zf4.

23. Existera-t-il des contrats zéro heures considérés comme « non exploiteurs » ?

Sources :

- Brione P. (2022), « Fire and rehire practices », *Research Briefing,* CBP 9556, House of Commons, June, https://bit.ly/3wKgl5v.
- CIPD (2022), *Zero-hours Contracts: Evolution and Current Status*, Report, Chartered Institute of Personnel and Development, August, https://bit.ly/3USY2TC.
- Connolly H. (2023), « Royaume-Uni : le gouvernement britannique veut restreindre le droit de grève en réponse à un mouvement social historique », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 182, juin, p. 3-17, https://bit.ly/47HOMHm.
- Department for Business & Trade (2023a), *Retained EU Employment Law. Consultation on Reforms to the Working Time Regulations, Holiday Pay, and the Transfer of Undertakings (Protection of Employment) Regulations*, July, https://bit.ly/3Kk3vxN.
- Department for Business & Trade (2023b), *Explanatory Memorandum to the Employment Rights (Amendment, Revocation and Transitional Provision) Regulations 2023 (1426)*, December, https://bit.ly/4590vhp.
- Department for Business & Trade (2024), *Draft Code of Practice on Dismissal and Re-engagement*, February, https://bit.ly/453caOB.
- Farina E., Green C., McVicar D. (2020), « Zero hours contracts and their growth », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 58, n° 3, p. 507-531, https://doi.org/10.1111/bjir.12512.
- Freyssinet J. (2016), « Royaume-Uni : les contrats "zéro heure" : un idéal de flexibilité ? », *Chronique internationale de l'IRES,* dossier, « Des réformes du marché du travail pour quelles performances ? », n° 155, septembre, p. 123-131, http://bit.ly/2k1UaSY.
- Freyssinet J. (2022), « Royaume-Uni : licencier et réembaucher », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 178, juin, p. 36-46, https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/01/C178-4.pdf.
- Hallak I. (2021), « The level playing-field for labour and environment in EU-UK relations », *Briefing*, European Parliament Research Service, November, https://bit.ly/3VkA6K7.
- Judge L., Slaughter H. (2023), *Enforce for Good. Effectively Enforcing Labour Market Rights in the 2020s and beyond,* Report, Resolution Foundation, April, https://bit.ly/4e34W1u.
- Labour Party (2024a), *A New Deal for Working People*, Employment Rights Green Paper, January, https://bit.ly/3VmaLzy.
- Labour Party (2024b), *Labour's Plan to Make Work Pay. Delivering a New Deal for Working People*, May, https://bit.ly/4aWNVmV.

- LRD (2021a), « Employers mount fire and rehire onslaught », *Labour Research*, January, p. 9-11.
- LRD (2021b), « Unions fight fire and rehire », *Workplace Report*, June, p. 15-17, https://bit.ly/3w9AqiB.
- LRD (2023a), « Job security continues to elude millions of workers », *Labour Research*, p. 13-15.
- LRD (2023b), « Minimum rights for strikers », *Labour Research*, May.
- McGuinness F. (2014), « New figures out on zero-hours contracts – what do we now know? », *Insight*, House of Commons, April, https://bit.ly/4efatSL.
- Pyper D., McGuinness F. (2018), « Zero-hours contracts », *Briefing Paper*, n° 06553, House of Commons, August, https://bit.ly/3X5OiIj.
- Regulatory Policy Committee (2023), *Strikes (Minimum Service Levels) Bill,* RPC-BEIS-5259(1), February, https://bit.ly/4c0b20u.
- Slaughter H. (2024), « Firm foundations. Understanding why employers use flexible contracts », *Briefing Note*, Resolution Foundation, April, https://bit.ly/3KostfA.
- TUC (2023a), *Congress 2023. General Council Report*, August, https://bit.ly/3R8816x.
- TUC (2023b), *Insecure Work in 2023. The Impact on Workers and an Action Plan to Deliver Decent Work for Everyone,* August, https://bit.ly/3SO59vn.
- TUC (2023c), *Code of Practice on Dismissal and Re-engagement Consultation*, August, https://bit.ly/451zv3q.

Europe

Ryanair ou la difficile construction d'un syndicalisme européen de terrain (2017-2023)

Jean VANDEWATTYNE et Bruno BAURAIND

Malgré l'hostilité de la compagnie aérienne irlandaise *low cost* Ryanair envers toute forme de représentation des travailleurs et de négociation collective, elle n'a pas échappé à la conflictualité sociale. En 2018, l'organisation collective des salariés a abouti à des grèves offensives de dimension européenne. Par la suite, les problèmes rencontrés par le Boeing 737 Max et la pandémie de Covid-19 freinent ce mouvement et contribuent à le relocaliser sur des enjeux nationaux. Ce conflit n'en reste pas moins riche d'enseignements quant aux conditions de possibilité de l'européanisation de la grève et aux modalités d'un syndicalisme européen de terrain, mais aussi aux difficultés de sa structuration sur le temps long.

Despite Irish low-cost airline Ryanair's hostility towards all forms of worker representation and collective bargaining, it has not entirely avoided labour disputes. In 2018, the collective organisation of workers led to offensive Europe-wide strikes. Subsequently, the issues encountered by the Boeing 737 Max and the Covid-19 pandemic have slowed this movement and contributed to bringing its focus back to domestic issues. This conflict is nevertheless hugely instructive as to the predicates of the strike action's Europeanisation and the modalities of grassroots European trade unionism, as well as its longer-term structural challenges.

Jean Vandewattyne est sociologue et professeur à l'Université de Mons (UMONS) ; Bruno Bauraind est politologue au GRESEA et à l'UMONS.

La direction de la compagnie irlandaise Ryanair, championne européenne du *low cost* aérien, s'illustre, depuis qu'elle a mis ce modèle en place dans le milieu des années 1990, par son refus du dialogue social dans ses formes institutionnalisées (Vandewattyne, 2016). Tout en continuant à réprimer l'action syndicale, elle a rapidement développé une politique de contournement (Dugué, 2005) ou de substitution (Laroche, Bernier, 2016) des syndicats en instaurant des conseils représentatifs des employés (CRE)[1]. Elle mise ainsi sur la participation directe du personnel en lieu et place des dispositifs institués de représentation de celui-ci (Bauraind, Vandewattyne, 2023).

Mais ni la répression, ni le contournement ou la substitution n'ont réussi à faire disparaître les résistances et les contestations. Celles-ci prennent principalement la forme d'actions en justice – initiées et/ou soutenues « de l'extérieur » par les syndicats – et de départs. Jusqu'en 2018, l'*exit* (Hirschman, 1970) est alors une manière pour le personnel de gérer les insatisfactions et les tensions. Le *turn-over* du personnel de cabine devient même une source de revenus pour l'entreprise *via* des formations payantes à l'entrée. Parallèlement, à la suite du travail de dénonciation mené par les syndicats mais aussi par d'autres acteurs, dont les compagnies aériennes traditionnelles, au nom de la concurrence déloyale que leur livre Ryanair, des décisions politiques et judicaires vont remettre en question des éléments clés de son modèle social : en avril 2012, le Parlement européen modifie la réglementation concernant le personnel navigant et les indépendants transfrontaliers et fait de la base d'affectation le lieu d'affiliation à la sécurité sociale ; en septembre 2017, un arrêt de la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) dispose que le droit du travail qui s'applique au personnel navigant est celui de la base d'affectation et non le droit irlandais, comme le défendait la direction de Ryanair. Dans le même temps, l'entreprise est aussi confrontée à un manque de pilotes à la suite d'une vague de départs vers des concurrents plus attractifs et à une gestion des temps de repos des pilotes finalement jugée contraire aux règles européennes par l'Irish Aviation Authority (IAA, autorité irlandaise de l'aviation) (Golden, Erne, 2022). En conséquence, Ryanair se voit obligée d'annuler 20 000 vols entre septembre 2017 et mars 2018. Si les défections sont nombreuses, d'autres pilotes s'investissent dans la lutte. La montée des contestations, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, amène le management à faire une concession majeure : la reconnaissance sur une base nationale des syndicats représentant les pilotes. Sous la pression de ces derniers, la compagnie aérienne *low cost* entre donc contrainte dans l'ère des relations professionnelles et de la négociation sociale.

Mais l'histoire sociale de Ryanair ne s'arrête pas là. Après le personnel de cockpit, c'est le personnel de cabine qui entre ouvertement en lutte. Ensemble ou séparément, ces deux catégories de personnel vont mener des actions collectives, dont des grèves, afin d'amener la compagnie à accepter de négocier avec les syndicats les conditions d'emploi et de travail du personnel navigant. Pendant plusieurs mois, ils mettent sous pression la direction de l'entreprise et obtiennent, en 2018, de nouvelles concessions dont la reconnaissance de l'acteur syndical dans plusieurs pays et la signature de conventions collectives.

1. Il s'agissait d'un système de consultation des salariés interne, décentralisé (par base) et catégoriel dans le cadre duquel la direction de Ryanair et des membres du personnel non élus discutent des salaires et des conditions de travail sans aucun cadre contraignant.

Cet article s'intéresse, dans un premier temps, aux luttes sociales qui ont traversé l'entreprise de 2018 à 2020 et à leurs retombées. Au regard de l'histoire sociale européenne, elles ressortent comme particulièrement atypiques du fait de leur caractère transnational et offensif. Alors que la plupart des conflits sociaux d'entreprise restent profondément insérés dans des contextes locaux ou nationaux, les turbulences sociales auxquelles la compagnie irlandaise est confrontée articulent, plus ou moins étroitement, trois niveaux : le local, soit les aéroports utilisés comme bases par Ryanair ; le national, soit les États et les cadres nationaux régulant les relations collectives de travail ; l'Europe, un espace de lutte peu investi dans les conflits sociaux d'entreprises pourtant transnationales à l'échelle européenne. À partir de 2018, Ryanair est en effet la première entreprise transnationale à être confrontée à des grèves offensives à l'échelle européenne. Dans un second temps, l'article se centre sur l'actualité de ces luttes, marquée par un recentrage sur les espaces nationaux (voir l'encadré).

Une entreprise antisyndicale

Comprendre les tensions sociales dans une compagnie aérienne telle que Ryanair, créée en 1984, implique de prendre en compte la dispersion géographique de ses activités, le poids respectif de ses bases (aéroports) et le contexte local et national dans lequel elles sont insérées.

Des bases de tailles très diverses

Par rapport aux compagnies classiques, Ryanair étoffe son offre en multipliant les ouvertures de bases, c'est-à-dire des aéroports qu'elle sélectionne pour y

Encadré - **Repères méthodologiques**

Les informations utilisées sont issues d'une recherche au long cours, qui a débuté au début des années 2010 à la suite d'une action en justice menée, en Belgique, par du personnel de cabine de Ryanair. Elle comprend plusieurs temps forts de présence sur le terrain, dont la période correspondant aux tensions sociales de 2017-2018. Depuis lors, des entretiens sont régulièrement réalisés avec des membres du personnel, des délégués et des permanents syndicaux. Une veille stratégique a aussi été établie.

Des observations *in situ* ont été effectuées lors d'assemblées générales du personnel, de piquets de grève ou encore d'une formation syndicale de deux jours à destination des délégués belges de Ryanair. Des sources primaires et secondaires ont enrichi la base de données tels que les rapports annuels de l'entreprise, des notes de service, des tracts syndicaux, des décisions de justice, des rapports de commissions parlementaires et des archives syndicales.

Jusqu'en 2017-2018, nos recherches se sont centrées sur les aéroports de Brussels South Charleroi Airport et de Brussels Airport, tous deux situés en Belgique. À la suite des actions menées à partir de 2017, le périmètre de la recherche a été élargi à d'autres sites, d'autres contextes nationaux et à l'articulation entre ces niveaux et le niveau européen.

baser des avions et y affecter du personnel. En 2020, la compagnie compte environ 80 bases d'importance inégale, réparties dans près de 20 pays. En janvier 2020, selon un comptage syndical, seules 8 bases comptent plus de 10 avions. Les deux plus importantes sont localisées dans les aéroports de London Stansted (45 avions) et de Dublin (30 avions). Viennent ensuite Milan (20 avions), Barcelone (15), Brussels South Charleroi Airport (13), Manchester (12), East Midlands Airport (10) et Berlin Schönefeld (10). La plupart des autres bases ne comptent qu'un, deux voire trois avions. En croisant le nombre d'avions avec le nombre de travailleurs affectés, la base de London Stansted correspond à un site de production de grande taille (environ 1 300 travailleurs), Berlin Schönefeld à un site de taille moyenne (300 travailleurs) et l'aéroport international de Saint-Jacques-de-Compostelle à une petite PME (30 personnes). La taille des sites et leur localisation ont une incidence forte sur les dynamiques collectives et les rapports de force. Ainsi, un arrêt de travail paralysant les activités de Ryanair à London Stansted n'est pas équivalent à une grève à Saint-Jacques-de-Compostelle. Aux effets de taille et de lieu, il convient d'ajouter la dimension temporelle, c'est-à-dire l'épaisseur historique de la base, et son développement en termes de nombre d'avions et donc de travailleurs.

Une stratégie de déterritorialisation des effectifs

Un autre élément de contextualisation tient dans l'articulation entre les ressources syndicales présentes dans chaque base et les caractéristiques sociales des travailleurs. Contrairement à des secteurs émergents, celui de l'aviation civile articule, souvent en Europe de l'Ouest, une forte présence syndicale avec une tradition de lutte. Les ressources syndicales facilitant les mobilisations existent donc. Toutefois, le management de Ryanair a longtemps refusé de reconnaître l'acteur syndical et d'entrer en dialogue avec lui. Les affiliés, tout comme les militants et délégués syndicaux étaient *persona non grata* au sein de l'entreprise. Par le passé, le management n'a pas hésité à utiliser la carotte et le bâton pour tenir les syndicats hors de l'entreprise. Elle a aussi développé, à grande échelle, une politique d'affectation par éloignement ou de déterritorialisation (Pagès *et al.*, 2019). Ainsi, au niveau du personnel de cabine, « il est assez habituel d'avoir une équipe italienne travaillant en Pologne, une équipe polonaise en Irlande, une équipe irlandaise en Espagne et ainsi de suite » (Anderson, 2018). Les travailleurs recrutés peuvent donc se retrouver, du jour au lendemain, dans un environnement totalement étranger dont souvent ils ne maîtrisent pas la langue. Présente mais inconnue, la ressource syndicale ne peut donc être mobilisée. De leur côté, les syndicats se sont montrés relativement démunis face à ces travailleurs et parfois peu intéressés à les défendre. Le Portugal constitue à cet égard une exception (voir *infra*). Les hôtesses et les stewards actifs dans les bases portugaises ont été principalement recrutés sur le marché local, ce qui a facilité les connexions avec le syndicat affiliant les personnels de cabine et, par la suite, le recours à la grève.

Une diversité de métiers et de statuts d'emploi

Par rapport à d'autres conflits sociaux, celui chez Ryanair met en scène deux catégories de travailleurs aux caractéristiques très distinctes sur le plan de la formation, des rémunérations, du prestige du métier ou encore de la représentation syndicale. Le

syndicalisme des pilotes est très catégoriel. Au fil du temps, ces professionnels se sont dotés d'organisations spécifiques qui pèsent sur les relations collectives de travail. Ces différences ont un effet centrifuge sur les revendications et les mobilisations. À ces différences, Ryanair en ajoute une à l'intérieur de chaque catégorie. Si certains pilotes sont salariés par la compagnie aérienne, d'autres sont établis en société. Depuis 2009, l'entreprise recourt à des *contractors*, c'est-à-dire des pilotes qui, pour travailler avec elle, ont dû créer des sociétés à responsabilité limitée dont ils sont à la fois le directeur et, le plus souvent, le seul salarié. Ils sont alors mis à disposition de Ryanair *via* des sociétés de placement (Geary, 2021). À l'inverse des pilotes salariés, qui bénéficient d'un salaire fixe, les *contractors* ne sont rémunérés que lorsqu'ils volent. Un clivage similaire a également été introduit au niveau du personnel de cabine : alors que des hôtesses et stewards disposent d'un contrat Ryanair, d'autres sont mis à disposition par des sociétés sous-traitantes (Crewlink et Worforce sont les plus importantes) travaillant exclusivement pour la compagnie aérienne. À l'instar des *contractors*, les *cabin crew* (personnel de cabine) mis à disposition ne sont rémunérés que lorsqu'ils volent : ce sont donc une des figures prises par les travailleurs précaires (Béroud, Bouffartigue, 2009). Le passage à un contrat Ryanair est aussi pour le management un moyen de récompenser les plus « performants », c'est-à-dire les plus soumis aux injonctions managériales. Faire émerger des revendications communes à toutes ces « sous-catégories » n'a donc rien d'évident. Ce l'est d'autant moins qu'à la précarité contractuelle et financière vient s'ajouter la jeunesse du personnel, son manque d'expérience professionnelle ou encore sa déterritorialisation. En ce sens, le mouvement social qui déstabilise l'entreprise est relativement inattendu mais pas forcément improbable (Collovald, Mathieu, 2009).

Des contrats de travail de droit irlandais

Une autre particularité de la gestion du personnel mise en place par Ryanair tient dans la « nationalité » des contrats de travail. Alors que le personnel basé en Irlande et au Royaume-Uni bénéficie de contrats locaux, les personnels affectés dans les bases continentales ont tous des contrats de droit irlandais. Si le recours à ces contrats facilite une gestion centralisée à distance, il est une source très concrète de problèmes pour le personnel actif sur le continent et pour les syndicats nationaux. Très vite, les syndicats, qui se sont investis dans la défense du personnel de Ryanair, ont revendiqué l'application du droit lié à la base d'affectation. Si cette revendication leur paraît légitime et est de nature à faciliter le travail syndical, elle n'a pas été totalement fédératrice à l'échelle de l'entreprise. D'une part, elle ne concerne pas directement le personnel basé en Irlande et au Royaume-Uni – où se situent les plus grandes bases de Ryanair (voir *supra*) ; d'autre part, elle ne serait pas favorable à tout le monde. Si certaines législations nationales sont plus avantageuses que la législation irlandaise, ce n'est pas systématiquement le cas. De ce point de vue, la marge de manœuvre des syndicats quant à l'européanisation du mouvement est ténue.

Des liens interpersonnels forts entre les salariés

Un autre aspect à souligner tient à l'importance des liens interpersonnels, tissés durant et surtout en-dehors du travail, dans la constitution des collectifs de travail et des

luttes menées. À ce niveau aussi, Ryanair présente une forte singularité par rapport à d'autres entreprises transnationales. L'absence de structures d'accueil dans les bases et la faiblesse des rémunérations amènent les travailleurs déterritorialisés et précarisés à s'épauler et à s'entraider. Ainsi, la colocation sur une base linguistique ou nationale est très fréquente chez le personnel de cabine, qui fréquente souvent les mêmes lieux de divertissement. Alors que le rythme de travail imposé durant les vols est peu propice aux échanges, d'autant qu'il s'agit de courts et de moyens courriers (Poirot-Delpech, 2016), il en va autrement en-dehors du temps de travail. Présents au niveau des bases, les liens interpersonnels le sont également entre les bases. Ils se sont construits au hasard des affectations et réaffectations. En outre, les entretiens montrent que les réseaux sociaux jouent un rôle décisif tant dans le maintien des liens que dans leur création. Ces liens ont favorisé la mobilisation par le bas, par les pairs, et ont participé à l'européanisation du conflit.

Enfin, l'enquête fait apparaître que les déracinements consécutifs à la politique de déterritorialisation ont aussi conduit à de nouveaux enracinements. La formation de couples et la naissance d'enfants ou encore la qualité de la couverture sociale peuvent fondamentalement changer la donne. Alors que Ryanair est souvent perçu comme une première étape dans une carrière professionnelle et la base d'affection comme un entre-deux, certains ont fini par s'y inscrire durablement, ce qui a favorisé les engagements syndicaux et légitimé la revendication de l'application des droits liés à la base d'affectation.

Une première phase de conflictualité ouverte entre les pilotes et la direction de Ryanair en 2017-2018

Si les premières actions syndicales contre Ryanair remontent à 1997 et 1998 et concernent les bagagistes de l'aéroport de Dublin (Creaton, 2004 ; O'Sullivan, Gunnigle, 2009), les pilotes et copilotes irlandais et anglais sont les premiers à s'organiser avec l'aide de leurs syndicats et d'un pilote, licencié par la compagnie en 2001. Entre 2003 et 2017, plusieurs structures de coordination officieuses sont créées dont, en fin de période, le conseil européen des représentants des employés de Ryanair (EERC) (Barnier *et al.*, 2018 ; Geary, 2021 ; Golden, Erne, 2022). En octobre 2017, l'EERC, soutenu par l'European Cockpit Association (ECA)[2], dépose une liste de revendications comprenant l'obtention de contrats conformes aux législations nationales, des temps de repos rémunérés, la reconnaissance de l'EERC comme organe de représentation des pilotes et la fin du harcèlement de ses membres. Si la direction de Ryanair rejette ces revendications (Geary, 2021) et rappelle qu'elle est disposée à négocier dans le cadre des conseils représentatifs des employés (CRE), qu'elle a elle-même mis en place pour contourner les syndicats, elle débloque néanmoins 100 millions d'euros pour revaloriser la rémunération de ses pilotes en échange d'un renoncement individuel à 10 jours de congé et d'un engagement de ne pas quitter l'entreprise avant novembre 2018. L'offre est rejetée par les pilotes qui disposent alors d'un rapport de force particulièrement favorable en raison de la pénurie qui touche la compagnie et du

2. Créé en 1991, l'European Cockpit Association est la représentation des pilotes auprès des institutions européennes. En 2024, elle compte 37 membres : https://www.eurocockpit.eu/our-members-benefits.

pic d'activité généré par les fêtes de fin d'année. Dans ce contexte tendu, il est de plus en plus question de grèves en Italie, en Irlande, au Portugal et en Allemagne. Un préavis de grève est déposé par l'Irish Air Line Pilots' Association (IALPA) pour le 20 décembre 2017 et le syndicat irlandais menace de nouvelles actions si aucun accord n'est trouvé. Alors que les grèves semblent inéluctables, la direction de Ryanair annonce, *in extremis* et contre toute attente, qu'elle accepte de reconnaître les syndicats de pilotes sur une base nationale et d'ouvrir des négociations avec eux.

Malgré ces concessions, la situation reste très tendue. Les syndicats accusent la direction de Ryanair de ne pas réellement jouer le jeu de la négociation sociale. Selon eux, elle procède surtout par effets d'annonce et mise sur l'essoufflement des contestations afin de concéder le moins possible. Le blocage est tel qu'en février 2018, l'EERC demande la démission de Michael O'Leary, l'emblématique patron de la compagnie. Début mars, des syndicats belges dénoncent le « silence radio » de Ryanair. En deux mois, aucune avancée n'est réalisée. L'entreprise est alors toujours sous la menace d'un préavis de grève pour Pâques 2018.

L'européanisation du conflit

En février 2018, le Sindicato Nacional do Pessoal de Voo da Aviação Civil (SNPVAC), qui affilie les hôtesses et les stewards travaillant au Portugal, dépose un préavis pour une grève de trois jours, les 9 mars, 1er et 4 avril (Mendonça, 2020), avec pour revendications essentielles le respect du cadre légal portugais et l'amélioration des conditions d'emploi et de travail. Elle est la première grève d'ampleur que connaît la compagnie irlandaise[3] et marque l'entrée du personnel de cabine dans la conflictualité sociale ouverte, portée collectivement et recourant à une des formes les plus classiques du répertoire de l'action syndicale.

Si la grève n'a quasiment pas d'impact sur les activités de la compagnie – une vingtaine de vols supprimés –, elle constitue une étape décisive dans l'européanisation de la lutte menée par les travailleurs de Ryanair. Deux dynamiques œuvrent alors en ce sens. La première est interne à l'acteur syndical et renvoie aux divergences existantes quant à la stratégie à suivre. Pour certains responsables syndicaux, le recours à la grève est devenu une évidence face à l'absence d'empressement que le management de Ryanair met à se conformer aux décisions politiques et judiciaires européennes. Cette position tranche avec celle de la Fédération internationale des ouvriers du transport (ITF) et de sa branche européenne, la Fédération européenne des travailleurs des transports (ETF), dont le secteur de l'aviation civile affilie près de 360 000 travailleurs. Dans les années 2010, l'ITF fait de Ryanair un dossier politique, symbolique de la dégradation des conditions de travail liée au modèle *low cost*. Cette stratégie, relayée par l'ETF, s'est traduite par un important travail de sensibilisation, de dénonciation et de *lobbying*. Mais l'ETF n'est pas allée plus loin (Decoene *et al.*, 2007 ; Louis, 2022). En d'autres termes, elle n'a ni lancé ni initié d'appel à la grève. Parallèlement, les actions en justice introduites en Belgique par la Centrale nationale des employés (CNE) ont réussi à imposer la base d'affection comme cadre de référence pour le contrat de travail. Comme l'écrit un

3. La première grève effective s'est déroulée en décembre 2017. Elle a été menée par des pilotes basés en Allemagne et n'a duré que 4 heures.

responsable syndical belge, l'arrêt de juin 2019 de la Cour du travail de Mons met fin « à un long combat juridique » tout en offrant « une jurisprudence claire qui, cerise sur le gâteau, ne concerne pas seulement les bases belges, mais qui, grâce à l'autorité de la Cour européenne, s'applique dans tout le territoire de l'Union » (Palsterman, 2019:13). Le choix du syndicat portugais de privilégier la mobilisation sociale intervient d'ailleurs quelques mois après l'arrêt de la Cour européenne de septembre 2017 sur lequel la Cour du travail de Mons s'est appuyée. Les permanents portugais sont aussi très critiques par rapport à l'ETF et à son fonctionnement. En 2014, le SNPVAC s'est retiré de l'ETF et a participé à la création de l'European Cabin Crew Association (EurECCA). Ses responsables accusent l'ETF d'avoir sacrifié les intérêts du personnel de cabine lors des négociations entourant le Flight Time Limitations avec pour conséquence de permettre aux compagnies de « pratiquer un *dumping* social en toute impunité[4] ». Quatre ans après, les rancœurs provoquées par cet épisode sont encore très présentes chez certains responsables syndicaux.

La seconde dynamique fait suite aux moyens mis en œuvre par le management de Ryanair afin de briser la grève des *cabin crew* basés au Portugal, qui sont pour la plupart portugais. Outre les pressions et menaces, il utilise des avions et équipages basés hors du Portugal pour assurer les vols menacés par le personnel gréviste. En réaction, plusieurs syndicats nationaux demandent au personnel navigant de se montrer solidaire de leurs collègues grévistes en refusant de les remplacer.

Création d'un réseau de syndicalistes européens : le « Striking group »

La convergence de ces deux dynamiques donne naissance au « Striking group » (Bauraind, Vandewattyne, 2020a), un réseau regroupant des responsables syndicaux actifs en Belgique (Centrale nationale des employés et Algemene Christelijke Vakbond Puls – ACV Puls), en Espagne (Sindicato Independiente de Tripulantes de Cabina de Pasajeros de Líneas Aéreas – SITCPLA ; Unión Sindical Obrera – USO), en Italie (Federazione Italiana Lavoratori Trasporti – FILT, affiliée à la Confederazione Generale Italiana del Lavoro – CGIL ; UIL Trasporti, affiliée à l'Unione Italiane del Lavoro – UIL), aux Pays-Bas (Federatie Nederlandse Vakbeweging – FNV) et au Portugal (Sindicato Nacional do Pessoal de Voo da Aviação Civil – SNPVAC). La plupart d'entre eux sont membres de l'ETF. Seul le syndicat portugais est membre fondateur de l'EurECCA. Si les ressources mobilisées par le « Striking group » proviennent des syndicats nationaux, ce réseau se situe en-dehors des structures existantes, ce qui lui permet d'être très actif et réactif. Sa dimension réticulaire (Enjalran, 2018) contraste avec le fonctionnement très bureaucratique des fédérations syndicales internationales et européennes. Sa composition repose sur les affinités interpersonnelles et stratégiques qui unissent des responsables syndicaux nationaux. Son fonctionnement est informel. Il se réduit à des échanges et des réunions en distanciel. Quelques réunions sont organisées en présentiel.

Début avril 2018, le syndicat portugais lance un appel en faveur d'une grève

4. « L'international entérine la création d'EurECCA », communiqué de presse du SNPNC, 25 novembre 2014, https://bit.ly/44shJWy.

européenne du personnel de cabine. Dans un communiqué, il souligne que « les procédures nécessaires ont été engagées pour une grève européenne des membres d'équipage de Ryanair contre les conditions de travail dans cette entreprise irlandaise[5] ». En l'absence de cadre européen sur le droit de grève (Gobin, 2016), l'appel se traduit par le dépôt de préavis nationaux par les syndicats belges, espagnols, italiens et portugais du « Striking group ». Deux revendications dominent : l'application des législations nationales et l'ouverture de réelles négociations sans conditions préalables.

Au niveau du personnel de cabine, la grève portugaise a rendu crédible et légitime le recours à l'action collective. Elle a manifestement levé un tabou et démontré la possibilité de faire grève dans une entreprise réputée pour son antisyndicalisme et l'absence de tradition de luttes. Elle a démontré que la grève pouvait être le fait d'une catégorie de personnel chez qui la peur de la répression patronale et l'*exit* sont largement présents.

Campagnes syndicales et contre-offensive de Ryanair

Deux campagnes syndicales occupent le devant de la scène en juillet 2018 : « Rights at Ryanair » et « Ryanair Must Change ». La première est orchestrée dès 2017 par la Fédération internationale des ouvriers des transports (ITF). En juillet 2018, avec l'ETF, elle organise une rencontre réunissant les représentants du personnel de cabine travaillant pour Ryanair dans 21 pays. Elle débouche sur la rédaction de la « Ryanair Crew Charter », un document reprenant un ensemble de revendications portant sur l'emploi, les arrêts maladie, les ventes à bord ou encore le travail au sol[6]. Aucun mot d'ordre d'action ne vient appuyer la mise en œuvre de cette charte. Tout se passe donc comme si l'IFT et l'ETF ainsi que leurs membres cherchaient à occuper le terrain, à garder la main sans vouloir entrer en confrontation ouverte avec la compagnie.

La deuxième campagne, « Ryanair Must Change », est à l'initiative du « Striking group ». Réunis à Bruxelles le 30 juin, des syndicats appellent à une grève de 48 heures au niveau européen pour les 25 et 26 juillet 2018. Elle concerne le personnel actif en Belgique, en Espagne et au Portugal. En Italie, pour des raisons légales, l'action est limitée à une journée. L'objectif syndical est d'immobiliser 200 avions au sol, soit près du tiers de la flotte. L'objectif est ambitieux vu le nombre et l'importance des bases couvertes par les préavis. Il nécessite, selon un syndicaliste, de « convaincre les employés d'y participer, leur expliquer clairement les enjeux, répondre aux questions, les rassurer sur les risques[7] ». Un effort particulier d'information est aussi fait auprès des passagers et de l'opinion publique.

Si ces deux campagnes témoignent des divergences entre organisations syndicales, les interviews et les observations montrent que le personnel de cabine ne fait pas de distinction entre les deux campagnes, ni entre les acteurs qui les portent. En fonction des réalités locales, l'un ou l'autre des slogans est indifféremment mis en avant par les travailleurs.

Dans un mémo adressé au personnel, la direction met en garde contre « les tentatives par les grévistes et leurs syndicats

5. « Ryanair : vers une grève européenne des PNC ? », *Air Journal*, 4 avril 2018, https://bit.ly/3JPa2jW.
6. « Ryanair Crew Charter », https://www.etf-europe.org/ryanair-crew-charter/.
7. « Maintenant, il faut convaincre et expliquer », *Le Soir*, 5 juillet 2018.

d'intimider ou de menacer les gens qui souhaitent exécuter leurs fonctions telles que prévues normalement ». Elle y annonce que le personnel empêché de travailler sera payé. Dans un autre mémo, elle conclut qu'il y a « un petit nombre d'équipages qui pense que leur confort et leurs commodités viennent avant nos passagers. Nos passagers et leurs commodités viennent toujours en premier lieu. » En réponse, les syndicats diffusent une lettre ouverte dans laquelle le personnel dit avoir « beaucoup de respect » pour les passagers tout en soulignant l'absence de respect de la direction envers « son » personnel. Pour le reste, la compagnie fait tout pour minimiser l'importance de la grève annoncée.

Qu'elle vienne de la direction, des syndicats ou encore des travailleurs entre eux, la tension sociale est des plus fortes. L'actualité montre aussi la difficulté que l'acteur syndical peut éprouver à se coordonner et à mener des luttes transnationales (Hennebert, Dufour-Poirier, 2008 ; Pernot, 2018). Plutôt que de privilégier l'unité, certains syndicats jouent en solo. Ainsi, les pilotes basés en Irlande se mettent en grève le 12 juillet et leur syndicat dépose un nouveau préavis pour les 20 et 24 juillet. Parallèlement, des négociations de la « dernière chance » se déroulent dans plusieurs pays ; en Italie, elles aboutissent *in extremis* à un accord de reconnaissance d'un syndicat plus conciliant, ce qui affaiblit le caractère européen du mouvement. Au niveau politique, confronté à l'annulation de près de 200 vols, le gouvernement espagnol impose un service minimum lors de la grève des 25 et 26 juillet, ce qui en réduit *de facto* l'impact.

La grève des 25 et 26 juillet est finalement le fait du personnel de cabine actif en Belgique, au Portugal, en Espagne et en Italie. En Belgique, tant le personnel de cabine que de cockpit participent aux piquets filtrants installés dans le hall de l'aéroport de Charleroi. Le personnel y est présent à visage découvert, ce qui tranche par rapport au passé. Sur les réseaux sociaux, les grévistes s'échangent des informations et des photos relatives aux actions menées dans les différents aéroports.

Plutôt que d'opter pour l'apaisement, le management de Ryanair prend trois décisions pour le moins provocatrices à l'égard des syndicats : le refus d'indemniser les passagers dont les vols ont été annulés sous prétexte que la grève relève de circonstances exceptionnelles[8] ; la réduction, partiellement justifiée par les actions de grèves, de la flotte basée en Irlande au profit de ses bases polonaises ; et l'envoi aux grévistes d'un courrier les mentionnant « *no show* », soit en absence non autorisée. En Belgique, les syndicats réagissent à cette mention, qui peut conduire à un licenciement pour faute grave, en rappelant que, conformément aux conventions internationales, la participation à une grève ne peut être considérée comme une faute. Ils vont également solliciter l'intervention du Premier ministre belge, du ministre de l'Emploi, du président de la Commission européenne et de la commissaire européenne en charge de l'Emploi, des Affaires sociales, des Compétences et de la Mobilité des travailleurs. Dans le courrier envoyé, ils soulignent que « cela fait trop longtemps que la lenteur des tribunaux et l'inertie des services d'inspection sociale permettent à Ryanair de continuer à développer son modèle et son exploitation en toute impunité ». Ils obtiennent le soutien du ministre belge de l'Emploi qui, dans sa

8. Une grève avec préavis n'est pas considérée comme relevant de circonstances exceptionnelles.

réponse, rappelle que « le droit de grève implique que les travailleurs ne peuvent être licenciés sur motif d'avoir participé à une grève », et ce d'autant plus que la grève est « planifiée de manière correcte et reconnue par un ou plusieurs syndicats ». Il invite le management de Ryanair « à ne pas laisser le conflit s'intensifier, mais au contraire à mener un dialogue social avec les syndicats en vue de solutions durables ».

Début août, la tension monte d'un cran avec la grève des pilotes basés en Irlande suivie, quelques jours plus tard, par celle des pilotes basés en Allemagne, Belgique, Pays-Bas et Suède. Alors que le conflit s'enlise, la commissaire européenne en charge des Affaires sociales souligne que, sur le plan des droits sociaux et syndicaux, les pratiques de la compagnie vont à l'encontre des règles européennes et que « le marché intérieur n'est pas une jungle » mais un espace régulé par « des règles claires sur la mobilité équitable des travailleurs et la protection des travailleurs ». De son côté, le ministre belge de l'Emploi fait part de son intention de se concerter avec ses homologues européens en vue d'arriver à « une solution coordonnée ». Mi-août, les syndicats adressent une lettre ouverte aux actionnaires de la compagnie dans laquelle ils soulignent l'absence de progrès dans les négociations « après des mois de discussions frustrantes, de rencontres infructueuses et même des actions de grèves dans certains pays ».

Fin août, la situation évolue quelque peu avec la conclusion de protocoles d'accord couvrant les pilotes basés en Irlande et en Italie. Le 30 août, un accord de reconnaissance intervient en Irlande pour le personnel de cabine et l'entreprise annonce de nouveaux accords à court terme.

« La plus grande grève européenne jamais vue » en septembre 2018

Début septembre, alors que les responsables de Ryanair parlent de progrès réalisés, le « Striking group » annonce son intention d'organiser la plus grande grève que la compagnie aérienne n'ait jamais connue. Il veut ainsi faire pression sur les actionnaires – dont les titres ont perdu 25 % de leur valeur par rapport au sommet historique d'août 2017 – qui doivent se réunir en assemblée générale. Pour les syndicats, il leur appartient de remettre « Ryanair sur la bonne voie » en lui assurant un « modèle économique plus adapté à l'Europe du XXIe siècle ». Ils adressent aussi une demande d'audition au président de la Commission européenne et à la commissaire en charge des Affaires sociales.

La grève est programmée pour le 28 septembre. Tout en minimisant l'ampleur de l'action syndicale, le management de Ryanair annonce son intention d'appliquer les législations nationales au plus tard en 2022, une échéance considérée comme trop lointaine par les syndicats. En Belgique, le 1er janvier 2019 est avancé comme date butoir par la Centrale nationale des employés (CNE). Ryanair se dit prête à l'« envisager » en échange du retrait des syndicats belges de la grève, ce qu'ils refusent. À la veille de l'assemblée générale des actionnaires, les syndicats durcissent le ton avec la possibilité d'une grève par mois.

Le 20 septembre, les actionnaires, confortés par des perspectives bénéficiaires de l'ordre d'1,2 milliard d'euros pour l'exercice en cours, renouvellent leur confiance dans le management de l'entreprise. Deux jours plus tard, un syndicat belge dénonce le licenciement d'un steward ayant pris la

parole lors de la grève de juillet. La veille de la grève du 28 septembre, le P-DG de Ryanair déclare que les « syndicats n'ont pas le soutien du personnel » et que les représentants syndicaux défendent surtout les intérêts des autres compagnies aériennes. Il concède cependant que l'application des législations nationales pourrait intervenir à partir de 2019. La réouverture d'une base sur l'aéroport de Marseille est aussi annoncée pour mars 2019, ce qui est loin d'être anecdotique. Ryanair l'avait en effet fermée en janvier 2011 à la suite d'une action en justice pour « travail dissimulé, prêt illicite de main-d'œuvre, emploi illicite de personnel navigant et entrave au fonctionnement du comité d'entreprise, des délégués du personnel ainsi qu'à l'exercice du droit syndical et à la constitution du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail »[9]. Cette annonce intervient alors que la Cour de cassation vient d'annuler les condamnations précédentes tout en renvoyant l'affaire devant la Cour d'appel de Paris. En rupture avec ses pratiques passées, le management de Ryanair insiste sur le fait que ce retour se fera « avec des pilotes et des équipages basés en France, sous des contrats locaux français, payant leurs impôts en France plutôt qu'en Irlande. »

Au dernier moment, les syndicats représentant les pilotes basés en Allemagne et aux Pays-Bas se joignent au mouvement. Au total, la plus grande grève voulue par les syndicats entraîne la suppression de 250 vols, soit beaucoup plus que l'estimation avancée par la direction sans pour autant paralyser les activités de la compagnie. Ce succès, tout relatif, est renforcé par une déclaration commune des ministres allemand, belge, danois, hollandais, français, et luxembourgeois de la Mobilité dans laquelle ils soulignent qu'« aucun avantage concurrentiel ne devrait être obtenu en privant les travailleurs de l'aviation de leurs droits et de leurs protections sociales nationaux et européens ».

Les actions syndicales menées en 2017 et 2018 amènent Ryanair à faire des concessions importantes. Un an après l'engagement de l'entreprise à reconnaître les organisations syndicales, l'EFT et l'ITF relèvent, dans un document bilan, que cette reconnaissance est effective dans 8 pays sur les 21 dans lesquels elle est présente : l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, l'Irlande, l'Italie, le Portugal, le Royaume-Uni et la Suède. Au total, les actions syndicales auraient permis à près de la moitié du personnel travaillant pour Ryanair « d'accéder à la liberté d'association ». Toutefois, dans certains cas, les accords conclus ne valent que pour le personnel de cockpit et non pour celui de cabine. Pour ce dernier, les accords ne couvrent parfois que les travailleurs sous contrat Ryanair et non ceux mis à disposition par les sociétés de placement (voir *supra*).

Si des conventions de reconnaissance ont été conclues, le management de Ryanair semble tout faire pour retarder les échéances. Les négociations sont rendues longues et difficiles alors qu'elles portent sur la mise en conformité de la compagnie sur le plan social. En Belgique, plusieurs points d'achoppement apparaissent dont le respect du salaire minimum sectoriel – 1 800 euros contre moins de 900 euros chez Ryanair –, le recours à des contrats zéro heure et l'inclusion dans les négociations du personnel sans contrat Ryanair. La situation se débloque finalement lorsque la compagnie

9. Action en justice introduite notamment par le Syndicat national des pilotes de ligne, la Fédération de l'équipement, de l'environnement, des transports et des services de Force ouvrière et la Caisse de retraite du personnel navigant professionnel de l'aéronautique civile.

aérienne accepte de salarier l'ensemble de son personnel de cabine avec des contrats Ryanair de droit belge. En mai 2019, un protocole d'accord est conclu et, à la suite de son approbation par le personnel de cabine, il devient la première convention collective de travail couvrant cette catégorie de travailleurs chez Ryanair en Belgique (Bauraind, Vandewattyne, 2020b).

Deux événements vont cependant venir enrayer cette dynamique revendicative : la mise à l'arrêt des Boeing 737 Max à la suite de deux crashs ayant causé la mort de 189 personnes en 2018 puis de 157 autres en 2019 et surtout celle du transport aérien de passagers à la suite de la crise sanitaire provoquée par la pandémie de Covid-19. De main-d'œuvre rare et recherchée, les pilotes deviennent surnuméraires. L'arrêt des activités affecte aussi la capacité d'action du personnel de cabine. Elle est à l'origine d'une prise de distance d'autant plus grande que bon nombre d'hôtesses et de stewards retournent dans leurs pays d'origine pour y vivre le confinement. En outre, la compagnie restructure son réseau de bases européennes pour l'adapter au contexte productif. En Belgique, en Allemagne ou en Espagne, certaines bases sont fermées, d'autres voient leur nombre d'avions diminué (Bauraind, Vandewattyne, 2023). Dans quasiment tous les pays, le management parvient à imposer des réductions salariales afin de faire face à la crise.

Le retour de la croissance et de grèves localisées en 2022

Dès 2022, la compagnie irlandaise renoue avec la croissance. Alors que son chiffre d'affaires s'est écroulé entre 2019 et 2020, passant de 8,4 à 1,6 milliard d'euros, il s'établit à 10,7 milliards d'euros pour l'année 2022. Après deux exercices largement déficitaires, le bénéfice net de la compagnie se monte à 1,3 milliard d'euros en 2022, ce qui lui permet de reconstituer rapidement ses fonds propres qui retrouvent leur niveau d'avant-crise[10]. Cette reprise fulgurante crée les conditions nécessaires à la relance de la conflictualité ouverte entre la compagnie et certains syndicats nationaux. Les deux syndicats belges, CNE et ACV Puls, vont jouer un rôle pivot dans ce nouveau cycle de conflits sociaux.

Le 15 avril, le personnel de cabine des bases de Charleroi et de Zaventem (Brussels Airport) décide d'une grève de trois jours les 22, 23 et 24 avril. Il revendique notamment le respect du salaire minimum sectoriel, l'installation d'une véritable direction des ressources humaines dans chaque base et, plus symboliquement, l'accès à l'eau gratuite pour le personnel à bord des avions (Vandewattyne *et al.*, 2023).

Durant ces trois journées d'action, aucun avion manœuvré par un équipage belge ne décolle des aéroports de Bruxelles et Charleroi. La presse estime que près de 300 vols ont été annulés, impactant environ 21 000 passagers à Charleroi et plusieurs milliers à Zaventem[11]. Les délégués syndicaux et certains travailleurs acceptent d'être interviewés par la presse à visage découvert, ce qui est une première. Malgré cette mobilisation, la seule concession de la direction est l'accès à l'eau gratuite pour le personnel durant les vols. Les permanents de la CNE et de l'ACV Puls espèrent une européanisation

10. Chiffres tirés des rapports annuels du groupe Ryanair et disponible sur le site du GRESEA : https://gresea.be/-Mirador-.

11. « Grève chez Ryanair : aucun avion "belge" de la compagnie ne décollera ce week-end », *La Libre Belgique*, 22 avril 2022.

du conflit, seul moyen, selon eux, de faire plier la direction.

Le 19 mai 2022, des syndicats du personnel de cabine de 9 pays européens (Allemagne, Angleterre, Belgique, Espagne, France, Italie, Roumanie, Pologne, Portugal) se réunissent à Bruxelles à l'invitation de la CNE et de l'ACV Puls pour deux journées de discussion (tableau 1). Comme en 2018, c'est en marge de l'ETF et l'ITF que les délégués et permanents syndicaux de ces pays discutent des éventuelles actions collectives transnationales.

Depuis 2018, les contextes nationaux ont cependant eu tendance à diverger. Contrairement à la Belgique, le personnel de cabine basé en Espagne et en Italie a dû accepter des baisses de salaire pendant la période de confinement. Dans ces deux pays, Ryanair contourne les syndicats les plus revendicatifs en signant des accords avec des organisations plus conciliantes. Ainsi, en Espagne, Ryanair a signé un accord avec les Commissions ouvrières (CCOO) qui a été directement dénoncé par l'Union syndicale ouvrière (USO) et le Sindicato Independiente de Tripulantes de Cabina de Pasajeros de Líneas Aéreas (SITCPLA), les deux syndicats majoritaires au sein du personnel de cabine. Dans les pays de l'Europe de l'Est dans lesquels Ryanair disposent de bases, le management de la compagnie maintient sa ligne antisyndicale. En Pologne, sa filiale Buzz utilise des hôtesses et des stewards sous statut d'indépendant, ce qui a notamment pour conséquence de marginaliser l'acteur syndical et d'entraver toute négociation sociale.

Tableau 1 - **Organisations syndicales présentes à la réunion transnationale du 19 mai 2022**

Pays	Syndicat(s)
Allemagne	Ver.di
Angleterre	Unite
Belgique	CNE et ACV Puls
Espagne	USO et SITCPLA
France	SNPNC-FO
Italie	UIL Trasporti
Pologne	Solidarność
Portugal	SNPVAC
Roumanie et Danemark	FPU Romania*

* Le syndicat roumain FPU Romania est affilié à la Flyvebranchen Personale Union (FPU), dont le siège est à Copenhague, au Danemark. Ce qui explique que le FPU Romania représente également le personnel de cabine de Ryanair basé au Danemark.

Malgré ces divergences, l'ensemble des syndicats présents à la réunion dénoncent les pratiques managériales de Ryanair et l'absence de « dialogue social équitable et transparent[12] ». Ils disent vouloir mener des actions coordonnées au début de la période estivale. À la fin de la réunion cependant, les représentants allemand, anglais et roumain font part de leur difficulté d'appeler à une grève transnationale. Le retrait du syndicat Unite (Angleterre), dont le représentant dit vouloir prendre le temps de consulter ses affiliés, d'une possible grève est ressentie comme un échec pour les permanents de la CNE et de l'ACV Puls puisqu'il signifie que l'aéroport de London Stansted, la plus grande base de Ryanair en dehors de l'Irlande et le cœur de son réseau, échappera à l'action.

C'est donc finalement les syndicats SNPVAC (Portugal), USO et SITCPLA (Espagne), UIL Trasporti (Italie), SNPNC-FO (France), la CNE et l'ACV Puls (Belgique) qui mènent des actions coordonnées à la fin du mois de juin.

Fin mai, les pilotes belges annoncent être solidaires de leurs collègues et déposent eux aussi un préavis de grève pour l'été. De son côté, la direction poursuit sa stratégie de disqualification de la grève et de l'acteur syndical. Le 25 mai, le directeur des ressources humaines de l'entreprise menace directement les pilotes belges qui « retarderont le recouvrement de leur salaire et mettront en danger les emplois[13] » s'ils participent aux grèves. Le 14 juin, lors d'un entretien avec la presse belge, Michael O'Leary minimise l'impact de la grève en Belgique – « s'il y a une grève en Belgique, personne ne le remarquera » – et ironise sur la taille des deux syndicats espagnols : « des syndicats de Mickey[14] ».

Le 16 juin, une réunion de la dernière chance se tient entre la délégation syndicale belge et la direction européenne de Ryanair. Elle échoue et, le lendemain, la CNE et l'ACV Puls lancent un appel à la grève du 24 au 26 juin 2022. Ils suivent en cela l'agenda défini par la coordination européenne. Les syndicats espagnols et portugais ont en effet déjà émis un mot d'ordre de grève pour ce premier week-end estival. Ils revendiquent l'application du droit du travail, le paiement des heures supplémentaires et des conditions de travail décentes. Les syndicats italien (seulement le 25 juin) et français (25 et 26 juin) suivront[15]. L'UIL Trasporti, comme le SNPNC-FO, demandent le respect par Ryanair du salaire minimum sectoriel, respectivement en Italie et en France. À ce jour, il s'agit de la dernière action syndicale de dimension européenne chez Ryanair. En Belgique, le personnel navigant continue à mener des grèves. Fin février 2023, après 11 jours de grève entre avril 2022 et janvier 2023, le personnel de cabine et la direction de Ryanair signent une nouvelle convention collective de travail assurant le paiement du salaire minimum à toutes les hôtesses et les stewards basés en Belgique (Vandewattyne *et al.*, 2023).

12. « Dès le mois de juin, il y a un risque d'actions de grèves du personnel de cabine de Ryanair un peu partout en Europe », *La Libre Belgique Eco*, 19 mai 2022.

13. « Ryanair avertit ses pilotes belges : en cas de grève, il faudra en assumer les conséquences », *La Libre Belgique*, 25 mai 2022.

14. « Michael O'Leary, patron de Ryanair : "S'il y a une grève en Belgique, personne ne le remarquera" », *La Libre Belgique*, 14 juin 2022 ; « Grèves Ryanair : le patron se moque des syndicats de "Mickey" », *Capital.fr*, 14 juin 2022, https://bit.ly/3y4lbtj.

15. « Tensions sociales chez Ryanair : les pilotes basés en Belgique feront également grève les 24, 25 et 26 juin », *La Libre Belgique*, 19 juin 2022.

Conclusion

Si le personnel volant de Ryanair et les organisations syndicales les défendant ne sont pas les premiers à mener une lutte transnationale à l'échelle européenne, celle-ci s'en distingue par sa dynamique et son caractère offensif. Elle ne vise en effet pas à lutter contre une restructuration ou à préserver l'emploi, comme ce fut, par exemple, le cas lors de la fermeture de Renault Vilvorde en 1997, mais à conquérir, par la grève et la négociation sociale, de meilleures conditions d'emploi et de travail. Elle a pour cadre une entreprise *low cost* et antisyndicale qui, depuis le début des années 1990, est structurellement bénéficiaire dans un secteur où bon nombre d'entreprises font régulièrement face à des difficultés.

Cette lutte sociale transnationale s'est paradoxalement construite à distance des fédérations syndicales internationales et de leur fonctionnement très bureaucratique. Elle s'est adossée aux ressources financières et juridiques des deux syndicats belges où le droit du travail reste protecteur des salariés et le syndicalisme fortement ancré socialement. L'anglais, comme ressource commune à l'ensemble du personnel navigant, a également facilité la coordination du travail syndical à l'échelle européenne et permis à des délégués de base de participer à la coordination des actions. Enfin, si elle renforce la précarité professionnelle et sociale des travailleurs, l'affectation par éloignement imposée par le modèle productif de l'entreprise a aussi contribué à renforcer la solidarité à l'échelle européenne en créant des réseaux de travailleurs de même nationalité, affectés dans des pays différents. Ainsi, la délégation syndicale du personnel de cabine en Belgique ne comporte aucun Belge, mais ces syndicalistes ont tous des connaissances qui travaillent chez Ryanair dans d'autres pays.

Sur le temps long cependant, cette coordination syndicale européenne s'est essoufflée. Les grèves européennes de 2018 n'ont pas débouché sur les mêmes avancées sociales dans tous les pays. Ce qui contraint désormais les syndicalistes à prendre en compte des situations nationales très différentes alors qu'avant, les propriétés de la précarité produite par Ryanair étaient relativement similaires partout en Europe. Le besoin d'européanisation de la lutte est aussi fortement dépendant du contexte conflictuel national. L'aspect informel de la coordination prive *de facto* les syndicalistes nationaux de certaines ressources liées aux structures syndicales internationales. La direction de Ryanair a également fait évoluer sa stratégie antisyndicale. À la répression systématique fait place aujourd'hui une stratégie de dialogue social avec des syndicats plus modérés et moins représentatifs. Ce qui, comme en Espagne, provoque des conflits entre syndicats nationaux. Enfin, l'action syndicale européenne est aussi une question de personnes et de transmission. Deux syndicalistes de base affectés en Belgique ont récemment quitté la coordination européenne après plusieurs années de participation. La première à la suite d'un épuisement professionnel. Le second a été licencié dans le cadre de la fermeture de la base de Zaventem en 2023. Ces départs posent la question des conditions de renouvellement de ces délégués syndicaux « européens » de terrain.

Sources :

- Anderson J. (2018), « "Nous n'avons plus peur" : la mobilisation inattendue des travailleur.ses de Ryanair », *Mouvements*, n° 95, p. 126-133, https://doi.org/10.3917/mouv.095.0126.
- Barnier L.-M., Calame C., Vandewattyne J. (2018), « Le *low cost* dans le secteur aérien : vers une reconfiguration systémique de la production ? », *La nouvelle revue du travail,* n° 12, https://doi.org/10.4000/nrt.3527.
- Bauraind B., Vandewattyne J. (2020a), « Ryanair must change. Lutter dans le low cost », *GRESEA Echos*, n° 104, https://gresea.be/IMG/pdf/gresea_echos_104_ld.pdf.
- Bauraind B., Vandewattyne J. (2020b), « Ryanair : le retour des grèves en Europe », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 2475-2476.
- Bauraind B., Vandewattyne J. (2023), « Ryanair en Belgique. À la conquête de la citoyenneté industrielle », *Cultures & conflits,* n° 130, p. 69-88, https://doi.org/10.4000/conflits.24893.
- Béroud S., Bouffartigue P. (dir.) (2009), *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, Paris, La Dispute.
- Collovald A., Mathieu L. (2009), « Mobilisations improbables et apprentissage d'un répertoire syndical », *Politix*, vol. 86, n° 2, p. 119-143, https://doi.org/10.3917/pox.086.0119.
- Creaton S. (2004), *Ryanair: The Full Story of the Controversial Low-cost Airline*, London, Aurum.
- Decoene A., Gobin C., Hilal N. (2007), « Mobilisations transfrontières et Union européenne : difficultés et réalités de la contestation syndicale. L'exemple du syndicalisme des transports », *Lien social et Politiques*, n° 58, p. 73-84, https://doi.org/10.7202/017552ar.
- Dugué B. (2005), *Le travail de négociation : regards sur la négociation collective d'entreprise*, Toulouse, Octarès.
- Enjalran S. (2018), « Faire réseau pour construire des luttes internationales », *Mouvements*, n° 95, p. 98-105, https://doi.org/10.3917/mouv.095.0098.
- Geary J.F. (2021), « Securing collective representation in non-union European multinational companies: The case of Ryanair pilots' (partial) success », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 60, n° 3, p. 635-661, https://doi.org/10.1111/bjir.12659.
- Gobin C. (2016), « Vers l'impossibilité de la grève générale face au droit de l'Union européenne ? », *in* Morelli A., Zamora Vargas D. (dir.), *Grève général. Rêve général : espoir de transformation sociale*, Paris, L'Harmattan, p. 307-320.

- Golden D., Erne R. (2022), « Ryanair pilots: Unlikely pioneers of transnational collective action », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 28, n° 4, p. 451-469, https://doi.org/10.1177/09596801221094740.
- Hennebert M.-A., Dufour-Poirier M. (2008), « Les syndicats et la transnationalisation des entreprises : le cas des alliances syndicales internationales », *Nouvelles pratiques sociales*, n° 20, p. 52-65, https://doi.org/10.7202/018448ar.
- Hirschman A.O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, Harvard University Press.
- Laroche M., Bernier M.-È. (2016), « Employeurs et anti-syndicalisme au Canada : une étude juridique des stratégies mobilisées », *Travail et Emploi*, n° 146, p. 51-74, https://doi.org/10.4000/travailemploi.6998.
- Louis J. (2022), « La domination bureaucratique européenne en action : le cas d'un accord du dialogue social », *Gouvernement et action publique*, vol. 11, n° 2, p. 55-78, https://doi.org/10.3917/gap.222.0055.
- Mendonça P. (2020), « Trade union responses to precarious employment: The role of power resources in defending precarious flight attendants at Ryanair », *Transfer*, vol. 26, n° 4, p. 431-445, https://doi.org/10.1177/1024258920944294.
- O'Sullivan M., Gunnigle P. (2009), « "Bearing all the hallmarks of oppression": Union avoidance in Europe's largest low-cost airline », *Labor Studies Journal*, vol. 34, n° 2, p. 252-270, https://doi.org/10.1177/0160449X08319661.
- Pagès M., Bonetti M., de Gaulejac V., Descendre D. (2019), *L'emprise de l'organisation*, 7e éd., Bruxelles, Édition de l'Université de Bruxelles.
- Palsterman P. (2019), « Vers la fin du système Ryanair (suite) », *Démocratie*, n° 9, p. 10-13, https://bit.ly/49YNveY.
- Pernot J.-M. (2018), « Syndicats et entreprises multinationales, passé, présent, futur », *Mouvements*, n° 95, p. 73-81, https://doi.org/10.3917/mouv.095.0073.
- Poirot-Delpech S. (2016), « Le collectif éphémère des personnels navigants sur les long-courriers », *Socio-anthropologie*, n° 33, p. 127-141, https://doi.org/10.4000/socio-anthropologie.2050.
- Vandewattyne J. (2016), « Ryanair ou le refus du dialogue social institutionnalisé », *La nouvelle revue du travail*, n° 8, https://doi.org/10.4000/nrt.2609.
- Vandewattyne J., Bauraind B., Leterme C. (2023), « Le secteur aérien en tension post-Covid : Brussels Airlines, Ryanair et l'aéroport de Liège », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 2575-2576, https://gresea.be/Etude-Greves-et-conflictualite-sociale-en-2022.

IRES
Institut de Recherches
Économiques et Sociales

BULLETIN D'ABONNEMENT 2024

NOM

PRÉNOM

ORGANISATION

FONCTION

ADRESSE

TÉL.

E-MAIL

Je désire m'abonner à :

- ☐ *La Chronique internationale de l'IRES* au prix de 50,00 €
- ☐ *La Revue de l'IRES* au prix de 50,00 €
- ☐ *La Chronique internationale* + *La Revue de l'IRES* au prix de 90,00 €

Les étudiants (justificatif à l'appui) pourront bénéficier d'une remise de 50 % sur les abonnements et sur les publications achetées à l'unité. Pour les publications à l'unité, plus d'informations sur www.ires.fr.

Règlement par :

- ☐ Chèque bancaire (payable en France) à l'ordre de l'IRES
- ☐ Virement à l'ordre de l'IRES - Banque CDC
  IBAN FR72 4003-1000-0100-0024-5046-D80 – BIC : CDCGFRPPXXX

Date et signature

Bulletin d'abonnement à retourner complété à :

IRES - 16, bd du Mont d'Est - 93192 Noisy-Le-Grand Cedex
Tél. : + 33 (0)1 48 15 18 90 - E-mail : contact@ires.fr

IRES
Institut de Recherches
Économiques et Sociales

CHRONIQUE INTERNATIONALE DE L'IRES

La *Chronique internationale de l'IRES* est une publication trimestrielle de l'Institut de Recherches Économiques et Sociales, fondée en 1989. Elle s'adresse aux syndicalistes et aux chercheurs, et plus largement aux lecteurs qui s'intéressent à l'actualité économique, sociale et aux relations professionnelles sur le plan international.

La *Chronique internationale de l'IRES* a pour mission de fournir aux lecteurs des clés de lecture pour comprendre l'actualité sociale, économique et politique à l'étranger, y compris aux niveaux de l'Union européenne et international (BIT, etc.). Elle s'efforce d'apporter des éléments d'information significatifs pour permettre une analyse fine des politiques publiques et des évolutions institutionnelles. Ses articles suivent et analysent les faits d'actualité (salaires, conflits, syndicalisme, négociation collective, conditions de travail, politiques publiques, réformes sociales, etc). Selon les sujets, ils relayent les réactions et prises de position des acteurs sociaux par rapport aux événements et réformes dont il est question. Cette volonté de regarder ailleurs pour tirer parti des expériences étrangères correspond aussi au souci de favoriser un regard décentré sur les réalités et pratiques nationales.

Sur les quatre numéros annuels, trois accueillent des articles variés et le dernier, qui paraît en décembre, est un numéro spécial consacré à un thème d'actualité particulier traité dans une perspective comparative, par exemple le secteur du transport individuel de personnes en milieu urbain à l'épreuve des plateformes numériques, les mobilisations sanitaires des États et de l'Union européenne face à la première vague de Covid-19, ou bien encore les mesures de soutien engagées par les États pour atténuer les effets économiques et sociaux dus à l'épidémie de Covid-19.

IRES
Institut de Recherches
Économiques et Sociales

L'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) a été créé en 1982 par l'ensemble des organisations syndicales représentatives françaises, avec le concours du gouvernement. La CFDT, la CFE-CGC, la CFTC, la CGT, la CGT-FO et l'UNSA Éducation le gèrent en commun depuis cette date.

L'IRES est juridiquement constitué sous forme d'association. Son assemblée générale est composée de neuf syndicalistes, neuf personnalités scientifiques et quatre représentants du Premier ministre. Son bureau regroupe six syndicalistes, un par organisation constitutive. La présidence est assumée à tour de rôle par le représentant de l'une d'entre elles. Le directeur est un universitaire.

Ses ressources sont assurées par une subvention publique de l'État et par des conventions de recherche.

Ses missions

L'Institut a pour vocation d'apporter aux organisations syndicales des éléments d'appréciation et d'analyse sur l'ensemble des questions économiques et sociales.

Pour réaliser ses missions, l'IRES procède selon deux modalités :

- D'une part, un centre de recherche et de documentation regroupe une trentaine de personnes : chercheurs, documentalistes et administratifs. Il se consacre à la réalisation d'un programme à moyen terme approuvé par l'assemblée générale.
- D'autre part, il soutient l'effort de recherche propre à chaque centrale. Pour cela, après accord de l'assemblée générale, il finance des programmes réalisés par des équipes choisies par chacune des organisations. Les résultats de ces recherches sont mis à la disposition de l'ensemble d'entre elles. On peut se les procurer auprès de chaque centrale. L'ensemble de ces activités est regroupé sous l'appellation Agence d'Objectifs.

Les thèmes plus précis de recherche privilégient les questions relatives au travail, aux stratégies économiques, à la protection sociale et aux relations professionnelles.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE L'IRES

Neuf syndicalistes

Membres du Bureau

Raphaëlle BERTHOLON (*CFE-CGC*)
Jean-Marc BŒUF (*UNSA Éducation*)
Bernard IBAL (*CFTC*) - Lionel LEROGERON (*CGT*)
Éric PÉRÈS (*CGT-FO*) - Anne-Florence QUINTIN (*CFDT*)

Administrateurs, représentants des syndicats

Sébastien DUPUCH (*CGT-FO*)
Fabien GUIMBRETIÈRE (*CFDT*)
Fabienne ROUCHY (*CGT*)

Quatre représentants du Premier ministre

Cédric AUDENIS, *Commissaire général par intérim, France Stratégie*
Nicolas CARNOT, *Directeur des études et des synthèses économiques, Insee*
Michel HOUDEBINE, *Dares*
Fabrice LENGLART, *Drees*

Neuf personnalités scientifiques

Rémi BOURGUIGNON, *Professeur à l'IAE Paris-Est*
Mario CORREIA, *Chercheur associé au LEST*
Ismaël FERHAT, *Professeur à l'Université Paris Nanterre*
Cécile GUILLAUME, *Maîtresse de conférences à l'Université de Surrey*
Donna KESSELMAN, *Professeure à l'Université Paris-Est Créteil*
Bernard LAURENT, *Professeur à l'École de management de Lyon*
Frédéric REY, *Professeur au LISE-CNAM*
Loïck TANGE, *Économiste*
Michaël ZEMMOUR, *Professeur à l'Université Lyon 2*

Le premier article de ce numéro de la *Chronique internationale de l'IRES* porte sur la mise en place d'institutions du « dialogue social » au Sénégal depuis les années 2000 sous l'impulsion de l'Organisation internationale du travail (OIT). Leur but est de promouvoir le « travail décent » et d'améliorer le « climat des affaires » dans un contexte de proximité entre le pouvoir politique et les syndicats. L'article s'interroge sur l'effectivité de ce dialogue social dans un marché du travail où l'informalité domine, avec un focus sur le secteur des transports.

Le deuxième article analyse la promotion par le gouvernement chinois de la négociation collective dans le secteur des plateformes de livraison de repas, afin d'améliorer la protection des travailleurs et de régler les conflits du travail. Il questionne la portée limitée d'accords conclus par des syndicats proches de l'État et des plateformes en position de force. La négociation de branche pourrait toutefois changer la donne.

L'article suivant porte sur la pénurie de main-d'œuvre qualifiée en Bulgarie, qui émigre massivement depuis plusieurs décennies. Il analyse les stratégies mises en place par l'État, avec l'appui des partenaires sociaux et l'aide de la Commission européenne, pour retenir et faire revenir les travailleurs qualifiés, notamment dans le secteur de la construction mécanique. Ces stratégies reposent sur le renforcement de la formation, l'amélioration des rémunérations et des conditions de travail.

Le quatrième article interroge l'impact du Brexit sur le droit du travail au Royaume-Uni, un enjeu essentiel des élections législatives de juillet 2024. Le programme du Parti travailliste contient des engagements sur l'interdiction des contrats zéro heure, des procédures de licenciement et de réembauche, la préservation des normes issues de la réglementation communautaire et la restauration du droit de grève. Au vu de leur timidité, la pression des syndicats sera déterminante pour que se réalisent les promesses de rétablissement des droits des travailleurs.

Enfin, le dernier article porte sur les conflits du travail chez Ryanair depuis 2017. Malgré la politique antisyndicale de l'entreprise, un mouvement de grèves offensives de dimension européenne a débouché en 2017-2018 sur la reconnaissance de l'acteur syndical et la signature de conventions collectives. L'essoufflement de cette stratégie après le Covid-19 interroge sur les conditions de mise en place d'un syndicalisme européen de terrain et sur sa structuration sur le long terme.

IRES
Institut de Recherches Économiques et Sociales

16, bd du Mont d'Est ▪ 93192 Noisy-le-Grand Cedex
Tél. : +33 (0)1 48 15 18 90 ▪ E-mail : contact@ires.fr ▪ www.ires.fr
ISSN 1285-087X ▪ Prix du numéro : 15 €